

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

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»
Директор ННІЕіУ
_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)
« ___ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри маркетингу
_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
« ___ » _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Визначення стратегії розвитку підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТП-4-11

Курган Володимир Андрійович

підпис

Керівник Еш Світлана Миколаївна

(підпис)

Рецензент Олена Драган
(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Освітня програма **«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПЕСТУХОВА

« » 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Курган Володимира Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Визначення стратегії розвитку підприємства»

керівник роботи Еш Світлана Миколаївна, старший викладач,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.09.2022 № 587-КС

2. Строк подання здобувачем роботи: 27 січня 2023 р.

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

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

Розділ 1 Теоретичні основи стратегічних напрямів розвитку підприємства

Розділ 2 Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь».

Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Оболонь».

Список літератури, висновки, додатки.

5. Перелік графічного матеріалу:

Результати дослідження знайшли відображення в 8 рисунках та 14 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.09. 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3	Робота над розділом 2, розділом 3	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4	Завершення розділів 2 та 3	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником бакалаврської роботи	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6	Попередній захист бакалаврської роботи	02.01.2023- 15.01.2023	Виконано
7	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	16.01.2023- 25.01.2023	Виконано
8	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту		Виконано
9	Захист випускної роботи		Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Курган Володимир
(прізвище та ім'я)

Керівник роботи _____
(підпис)

Еш Світлана
(прізвище та ім'я)

АНОТАЦІЯ

Курган В.А. Визначення стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

У кваліфікаційній роботі охарактеризовано підходи до визначення сутності стратегії, дана оцінка стратегічним напрямом розвитку ПрАТ «Оболонь», здійснено економічне обґрунтування плану заходів щодо формування стратегічного розвитку підприємства.

Досліджено теоретичні засади стратегічних напрямів розвитку підприємства, визначені сутність та види стратегій, етапи їх розвитку.

Здійснено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, проаналізовані стратегії розвитку підприємства.

Запропоновано шляхи удосконалення стратегічних напрямів розвитку підприємства, на основі яких обґрунтовано вибір стратегії.

На основі оцінених перспектив розвитку підприємства, було запропоновано захід щодо формування стратегії розвитку, визначено очікувані результати від впровадження стратегії.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, розробка стратегії, SWOT-аналіз, внутрішнє та зовнішнє середовище.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні основи визначення стратегії розвитку підприємства.....	8
1.1. Економічна сутність стратегії розвитку підприємства, її видів.....	8
1.2. Характеристика етапів розвитку стратегії підприємства.....	17
1.3. Обґрунтування інструментарію щодо визначення стратегії підприємства.....	25
Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	30
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	38
2.3. Аналіз стратегії ПрАТ «Оболонь».....	52
Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Оболонь».....	57
3.1. Обґрунтування вибору стратегій для ПрАТ «Оболонь»	57
3.2. Визначення очікуваних результатів від впровадження стратегії.....	61
Висновки.....	66
Список використаної літератури	68
Додатки.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне конкурентне середовище диктує свої правила розвитку для підприємств, формує відносини, орієнтири, допомагає визначити сильні та слабкі сторони. У такій ситуації важливим є вибір стратегічних напрямів розвитку, які у майбутньому здатні забезпечити успіх та процвітання. Для будь-якого господарюючого суб'єкта важливим є правильно визначити свою місію, кінцеві результати, яких треба буде досягти, місце у конкурентному середовищі, орієнтуватись у змінах, які відбуваються на ринку. Підприємство за допомогою досвідчених менеджерів повинно своєчасно аналізувати ситуацію на ринку, на якому воно працює, правильно орієнтуватись у ситуації, яка складається у зовнішньому середовищі, визначити напрями розвитку, проводити дослідження та своєчасно вносити необхідні корективи. Від господарюючих суб'єктів визначені ознаки потребують досконалого аналізу результатів діяльності, місця, яке вони займають на ринку, дослідження виробничого та маркетингового потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару, врахування стану розвитку економіки, організаційної культури та інших чинників. За допомогою аналізу своїх переваг та недоліків на ринку підприємство зможе визначити місію, ефективні стратегії, які у майбутньому допоможуть покращити конкурентну позицію та збільшити прибутки, вийти із складної фінансової ситуації та примножити свій капітал.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали праці таких дослідників, як Ансофф І., Дженстер П., Мінцберг Г., Портер М., Стрикленд А, Томпсон А, Азарова А. О., Балабанова Л. В, Лаврова Ю.В., Липчук В. В., Решетілова Т. Б., Оберемчук В. Ф., Плотникова С. Н., Шершньова З.Є. та інші зарубіжні і вітчизняні вчені

Метою кваліфікаційної роботи є визначення стратегії розвитку підприємства, розроблення пропозицій щодо вибору стратегії в умовах зміни зовнішнього середовища.

Відповідно до мети, в роботі визначено та вирішено такі *завдання*:

- обґрунтовано економічну сутність стратегії підприємства, її види;
- охарактеризовано етапи розвитку стратегії;
- обґрунтовано інструментарій щодо визначення ринкової стратегії підприємства;
- наведено організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- обґрунтовано ринкові стратегії для підприємства;
- визначено очікувані результати від впровадження стратегії;
- визначено вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є формування стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та організаційні засади формування стратегій підприємства на ринку.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали підручників, монографій, навчальних посібників, статті та інша економічна література із заданої проблематики, що допомогло визначити та обґрунтувати стратегії розвитку підприємства, а також матеріали статистичної та фінансової звітності ПрАТ «Оболонь».

Основними *методами дослідження*, які використовуються в кваліфікаційній роботі стали польові та кабінетні дослідження, метод порівнянь та абстрагування, коефіцієнтний аналіз, метод індукції та дедукції, емпіричні методи.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, викладена на 73 сторінках, містить 14 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність стратегії розвитку підприємства, її видів

Категорія «стратегія» у більшості економічних словників трактується як головна важлива програма дій, що визначає розвиток господарюючого суб'єкта. Така програма дій підприємства може бути представлена в описовому вигляді, у формі комплексу завдань, що складаються із різних показників, формувань і числових значень. Основними елементами стратегії підприємства є цілі, місія, пріоритети, обмеження, орієнтири, етапи [21].

При розробці стратегії фахівці переважно використовують різні аналітичні методи, статистичні спостереження, кількісні показники, а також евристичні форми дослідження. Деякі дослідники стратегії розвитку підприємства місію представляють в описовому вигляді, конкретизуючи кінцеві результати досягнення за допомогою цифрових значень. Але переважно місія трактується у формі особливого або унікального формування, яке повинне відобразити потенціал розвитку підприємства, основну його ціль, призначення. У місії завжди дається відповідь на питання, які стосуються причин існування і виживання підприємства, його клієнтів, сучасного і майбутнього розвитку.

Під час розробки стратегії підприємства необхідно дотримуватися наступних вимог: врахування інтуїції і досвіду менеджерів; правильний розподіл виконання стратегії за етапами у часі; чітко визначена і зрозуміла ціль і місія, яка відображає призначення і потенціал підприємства; врахування людського фактору, оскільки тільки зацікавленість і відповідна кваліфікація персоналу підприємства забезпечить виконання і втілення стратегії [5; 29].

Будь-яка розроблена стратегія передбачає досягнення кращих результатів і здатність до змін. Але не всі проблеми можна передбачити. Як зазначив І.

Ансофф, будь яка проблема виникає несподівано, всупереч очікуванням і ставить нові завдання, які не завжди відповідають минулому досвіду щодо її вирішення [2, с. 47]. І. Ансофф також стверджує, що не існує єдиного правильного алгоритму управління господарюючим суб'єктом, переважно, який вид стратегії розробляти для підприємства визначає зовнішнє середовище і ділові та професійні якості персоналу [2, с. 112].

Відповідно до теорії ігор, стратегія – це певний набір правил до визначеної гри (середовище реалізації), а реакція на зміну середовища є основною причиною, яка вимагає від керівництва розробки нової стратегії або внесення змін до неї [3, с. 50].

При розробці стратегії враховуються результати діяльності, певні дії конкурентів, постачальників, посередників, що у підсумку забезпечить прийняття ефективного управлінського рішення, спроможного вплинути і на власні майбутні результати, і на результати інших гравців ринку, які залучені до стратегічного процесу. Оскільки стратегічні рішення виробників кондитерських виробів, молочної продукції чи сільськогосподарської продукції загалом мало вплинуть на результативність виробників, наприклад, меблів чи дитячих іграшок, стратегічних агентів варто обмежити певним галузевим ринком. Тому опис стратегічних рішень та вибір стратегій переважно здійснюється у межах певного галузевого ринку [27, с.84].

При розробці стратегії формується певна стратегічна поведінка, яка залежить від зовнішнього середовища і направлена на забезпечення у майбутньому високого прибутку. Саме на цьому етапі прийняття управлінського рішення щодо розробки стратегії важливо провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища галузей, з якими співпрацює підприємство; дослідити потенціал, який забезпечує конкурентоспроможність; сформувані ефективний інноваційний, виробничий, кадровий потенціал, який би відповідав обраним цілям і стратегіям розвитку [6, с. 103].

Вибір виду загальної стратегії залежить від багатьох факторів і включає наступні етапи [17, с. 114]:

- проведення стратегічного моніторингу;
- створення бази знань про стратегічні наміри конкурентів;
- розробка та обґрунтування моделей для вибору стратегії;
- реалізація управлінських рішень;
- оцінка та контроль досягнутих результатів.

Фахівці при виборі стратегії охоплення чи розвитку ринку, яку розробляють усі господарюючі суб'єкти виробничої галузі, обов'язково враховують такі фактори як наявність оборотних коштів, матеріальних ресурсів, ступінь однорідності продукції, досліджують етапи життєвого циклу товару, аналізують маркетингові стратегії конкурентів. Особливе місце при виборі стратегії займають і зовнішні фактори.

У табл. 1.1 запропоновані моделі ринкового середовища і види стратегій, які відповідають цим моделям.

Таблиця 1.1

Характеристика ринкового середовища і вибір стратегій

Модель ринкового середовища	Характеристика	Стратегічний вибір (вид стратегій)
1	2	3
Піонерна	Для господарюючого суб'єкта (далі ГС) ринок новий, але він має визначену місію, стратегії розвитку, шлях їх досягнення ще не апробований. Продукт, який пропонується – інноваційний. Наявний високий рівень ризику - розкручується бренд і не має достатнього капіталу	- стратегії щодо показників «ціна – якість» - формування нового ринку - завоювання ніші на старому ринку
Агресивна	ГС є монополістом на ринку і прагне до збільшення своєї ніші. Дуже швидко реагує на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища	- високих цін - злиття - поглинання - завоювання ринку
Прогнозне планування	ГС надає перевагу контролю, тривала стабільність на ринку, виконує довгострокові завдання, які охоплюють переважну більшість підрозділів підприємства	- «зняття вершків» - стратегічний розвиток - капіталізації прибутку
Реакційна	Характерна для стабільного зовнішнього середовища, в умовах якого ГС мінімізує зміни своїх стратегій розвитку. Ситуація ефективна, коли ринок потребує стандартизованих доступних товарів і послуг	- впровадження антикризового управління - формування кадрового потенціалу - накопичення ресурсів для подальшого розвитку

Продовження таблиці 1.1

Інноваційна	активну участь у стратегічних змінах, які впроваджують поступово, приймають виробничий персонал і низові структури управління	- гнучких цін - інноваційної активності -реалізація проектів розвитку
Компромісу	така модель має тільки декілька основних гравців, які володіють лівовою часткою ринку, які можуть домовлятися про ціни на товар, обсяги виробництва чи продажу. Новому учаснику на такий ринок потрапити важко	- стратегія незаокруглених цін - співробітництво з конкурентами - формування зональних цін
Збалансована	Така модель передбачає взаємодію з конкурентами і основне завдання ГС – володіти інформацією про конкурентів, які працюють на тому ж ринку, формують ідентичну цінову політику	- визначення критеріїв контролю - стратегії створення цінкових переваг; - покращення здатності до адаптації
Лідера	такі ГС мають найвищі показники розвитку, знають як боротися із стагнацією, знаходять нові шляхи зростання, мають розгалужену систему підприємств, філій	- гнучких цін - антикризового управління - переваг - забезпечення платоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [5; 7; 34]

Кожна модель ринкового середовища має чітко визначені ознаки, риси, відповідно до яких визначаються стратегії, обґрунтовуються цілі майбутнього розвитку. Для цього необхідно дослідити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, його місце на ринку і обрати стратегію. Якщо підприємство уже давно працює на ринку, реалізує довгострокові завдання, має високий рівень контролю і сервісу, фахівці повинні обрати модель прогнозного планування, що забезпечить капіталізацію прибутку та успішний стратегічний розвиток. Якщо компанія обрала стратегію завоювання ринку, високих цін, залежно від її реакції на вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, дієвою може бути агресивна модель ринкового середовища.

У кожному стратегічному виборі особливе місце займають цінові стратегії: формування зональних цін – модель компромісу, при моделі лідера і інноваційній – гнучких цін, цінкових переваг, все співставляється із вибором комбінації показників «ціна – якість» - при виборі піонерної стратегії та інших. Такі стратегії використовують більшість господарюючих суб'єктів, оскільки вони

стосуються цінової політики, високої якості, що забезпечує формування довіри у клієнтів і результативність та ефективність для підприємства.

Часто виробничі галузі супроводжують кризові явища, тому важливо при виборі стратегії досліджувати тип галузевого ринку, на якому компанія має свою нішу, коригувати економічні показники, розробляти і втілювати антикризові програми та заходи.

В економічній літературі деякі автори стверджують, що формуванню стратегії підприємства передують оцінка стратегічних альтернатив, яка дозволяє визначити напрями бізнесу, що відносяться до пріоритетних та які краще заморозити, притримати їх розвиток [6, с. 90].

Класифікація типів стратегій, які формуються у процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування та розвитку підприємства, розмежовується за наступними найбільш поширеними ознаками: масштаб розробки, напрями діяльності, рівні прийняття стратегічних рішень, терміни реалізації стратегії, темпи розвитку, способи забезпечення розвитку, стадії життєвого циклу, способи досягнення конкурентних переваг, позиція в галузі, ринковому сегменті тощо [35]

Аналізуючи моделі ринкового середовища і типи стратегічного вибору, що їм відповідають, можна стверджувати, що стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, є довгостроковим, якісно спрямованим напрямом його розвитку, що стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин, а також позиції підприємства у навколишньому середовищі, що забезпечує досягнення цілей. Стратегія розвитку поєднує ресурси і навички підприємства – з одного боку та можливості і ризики, що надходять з зовнішнього середовища – з іншого. Тому процес розробки стратегії є важливим і відповідальним етапом у діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

Більшість науковців стверджують, що майбутнє компанії в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, в якій виділяються наступні рівні [25, с. 145]

Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.1.]



Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства [25, с. 214]

Перший рівень у ієрархії стратегій займають корпоративні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством, загальні цілі компанії, враховує процеси реструктуризації, що передбачають зміни у технологіях, у місії, охоплює всі сфери діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

Другий рівень визначають конкурентні стратегії, які формують цінову та рекламну політику підприємства, досліджують методи конкуренції, що зосереджено на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета такого рівня стратегій – досягнення довготривалих ділових переваг.

Третій рівень в ієрархії займають функціональні стратегії, які спрямовані на ефективне використання ресурсів при реалізації загальної стратегії розвитку, досліджують, уточнюють загальний план розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами та функціями.

Операційний рівень формування стратегії має свою нішу і в корпоративній стратегії, і у конкурентній та функціональній оскільки визначає принципи управління ланками організаційної структури (відділами, заводами, центрами), формує методи вирішення стратегічно значущих оперативних завдань (реклама, управління запасами, закупівля, транспортування, ремонт).

Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Класифікація базових стратегій підприємств

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	-встановлення інвестиційних пріоритетів та спрямування ресурсів компанії на найпривабливіші напрямки діяльності; -посилення конкурентних позицій у різних сферах бізнесу; -створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів.
Ділова стратегія	-розробка заходів, щодо формування конкурентних переваг; -об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; -формування ділової репутації
Функціональна стратегія	-розробка напрямів щодо підтримки ділової стратегії та досягнення кінцевих результатів підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; -способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (організація реклами, транспортування, управління запасами, закупівля).

Джерело: розроблено автором на основі [2, 9, 24]

Усі відомі на даний момент стратегії підприємств можна розділити на певні групи, але тим не менш, слід зазначити, що будь-яка стратегія, обрана конкретною фірмою, завжди має індивідуальний характер, оскільки під час

формування та впровадження на неї впливають багато факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна впевнено стверджувати, що двох однакових стратегій не може бути, так само, як не може бути двох однакових організацій. Однак, незважаючи на це, менеджмент підприємства часто визначає загальну стратегію підприємства, надає їм певні назви і описує їх відповідно до притаманних їм загальних характеристик. Так, загальновідомі стратегії підприємств можна класифікувати за такими групами [4, с. 79]:

1) стратегії концентрованого зростання. Вони зазвичай включають:

- стратегія посилення позиції на ринку (завдяки цій стратегії підприємство прагне зайняти кращі позиції з даним продуктом і на даному ринку);

- стратегія розвитку ринку (коли компанія знаходить нові ринки збуту для продукту, який добре зарекомендував себе на інших ринках);

- стратегія розвитку продукту (на вже завойованих ринках продукти вдосконалюються шляхом модернізації, модифікацій тощо);

2) стратегії інтегрованого зростання. Серед них основними є такі:

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

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

- стратегія горизонтальної інтеграції (Забезпечує компанії об'єднання своєї діяльності з іншими компаніями, які функціонально чи організаційно є незалежними від компанії);

3) стратегії стабілізації. Серед них основні такі [21]:

- стратегія захисту частки ринку (передбачає, що компанії зобов'язані захищати завойовані ринки шляхом поступової модифікації продуктів,, налагодження сервісного обслуговування тощо);

- стратегія підтримки виробничого потенціалу (призначена для зміцнення окремих напрямків діяльності підприємства та підтримки у належному стані майнових комплексів з виробництва окремих видів продукції);

- стратегія модифікації продукції (постійне вдосконалення продукту, характер якого регулярно повідомляється споживачам за допомогою потужної рекламної підтримки та інших кампаній).

4) стратегії реструктуризації. Найбільш часто серед цих стратегій застосовують [21]:

- стратегію зростання через придбання (підприємство скуповує інші підприємства шляхом придбання контрольних пакетів акцій тощо);

- стратегію продуктово-ринкової переорієнтації (компанія поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нової продукції);

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

5) стратегії диверсифікованого зростання. Найважливішими з них є:

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

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

- стратегія горизонтальної диверсифікації (передбачає пошук можливостей зростання на існуючих ринках за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, які відрізняються від наявних).

б) стратегії скорочення. Існує чотири основних види:

- стратегія скорочення витрат (передбачає зниження витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її віднесено до категорії тимчасових);

- стратегія «збирання врожаю» (включає відмову від думки, що бізнес є довгостроковою діяльністю на цьому ринку та прагне досягти максимально можливого прибутку в найближчому майбутньому);

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

- стратегія ліквідації (крайній випадок стратегії скорочення, яка використовується коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес) [28, с. 120].

Базуючись на викладеному, можна стверджувати, що стратегія розвитку підприємства – це довготривалий генеральний план управління, який спрямований на вибір цілей, напрямів діяльності та моделей щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку.

1.2. Етапи розвитку стратегії підприємства

При формуванні стратегії розвитку господарюючого суб'єкта важливим є правильний вибір етапів. Етап розвитку стратегії – це певний період, який потребує детального обґрунтування рішень, показників, які у подальшому будуть впливати на вибір стратегії. На початковому етапі розробка стратегії відбувається на рівні вищого керівництва підприємства. Саме на цьому етапі вищий рівень менеджменту приймає рішення щодо майбутнього розвитку, оцінює альтернативні способи ведення бізнесу та вибирає найкращий варіант для досягнення мети.

Розробка загальної концепції розвитку здійснюється на основі аналізу стратегічного розвитку, основою якого є формування стратегічного мислення шляхом обговорення та узгодження з керівництвом директив для довгострокового планування, нових стратегій розвитку, формування цілей, підготовка, розробка стратегічних планів та контроль за їх виконанням.

Формування стратегії підприємства – логічний і аналітичний процес, який підтверджує майбутній стан компанії залежно від зовнішніх умов. При цьому використовують наступні принципи [4, с.79].

1. Динамічний зворотний зв'язок – облік змін в зовнішньому середовищі, і підтримка тісного взаємозв'язку між зовнішнім середовищем та підприємством.
2. Альтернативність – розробка і аналіз різних варіантів зміни зовнішнього середовища і поведінки підприємства.
3. Специфічність – стратегічна поведінка підприємства визначається його специфікою, наявністю конкурентних переваг, цінностями і прагненнями власників і трудового колективу.

Стратегія будь-якого підприємства є, переважно, портфельна (рис. 1.2), зміст якої визначається встановленням інвестиційних пріоритетів та спрямування ресурсів компанії на найпривабливіші напрямки діяльності. Саме на цьому етапі розробки стратегії відображено посилення конкурентних позицій у різних сферах бізнесу, визначаються стратегічно значущі напрямки діяльності. Внаслідок прийняття ефективних рішень, встановлюються способи їх досягнення та цілі, що повинні привести до довготривалого результативного стану підприємства. Кожен напрямок портфельної стратегії має свої власні можливості зростання, що забезпечує прибутковість і результативність. Такі напрямки повинні відрізнятися від напрямів інших підприємств, забезпечувати конкурентні переваги.

Усі складові стратегічного портфеля компанії (сфери діяльності) мають бути взаємодоповнюючими, збалансованими і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал – навички, ресурси, вміння, процеси, організаційні можливості та здатність для вдосконалення [28, с. 120].

Водночас формування стратегії розвитку підприємства повинна спиратися на такі принципи стратегічного управління:

- зосередження на довгострокових глобальних цілях підприємства та економічні інтереси його власників;
- безліч можливих напрямів розвитку, які обумовлені зміною зовнішнього середовища діяльності підприємства;

- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

- комплексність стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями і т. д. [21].

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. В економічній літературі [1, 4, 9, 24] автори виділяють різну кількість етапів. Так Ансофф І. вибір стратегії проводить у три етапи: 1) визначаються способи забезпечення росту фірми; 2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації по позиції на ринку і по методах ринкової диференціації; 3) вибирається стратегія продуктової диференціації [2, с.215]. Котлер Ф. пропонує наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії фірми: 1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку; 2) визначення стратегії охоплення ринку; 3) вибір цільового сегменту ринку; 4) формування стратегії розробок нових товарів; 5) вибір ресурсної стратегії; 6) вибір стратегії ціноутворення; 7) вибір методів і способів поширення товарів; 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів; 9) формування стратегії реклами товару; 10) формування стратегії росту фірми [4, с. 79]. Свої етапи виділяють і інші вчені, які досліджують теоретично-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства, але у кожному із них присутні два етапи:

1 етап – усвідомлення місії підприємства, конкретизуються кінцеві результати, яких повинно досягти підприємство;

2 етап – проведення аналізу середовища, прогнозується його майбутній розвиток, виявляються можливості і загрози, сильні та слабкі сторони, оцінка конкурентоспроможності і прогноз її зміни.

Стратегія розвитку забезпечує зв'язок між цілями підприємства та існуючими проблемами, а її формування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища. Будь-яке підприємство діє і працює в середовищі – зовнішньому і внутрішньому, які постійно впливають на хід його розвитку. Середовище підприємства – це об'єднання певних факторів та обставин

як усередині підприємства, так і навколо нього, що постійно здійснюють вплив на нього і на процес прийняття рішень.

Внутрішнє середовище підприємства має в собі потенціал, який дає можливість для його ефективного функціонування. Але воно може також бути і основою проблем у тому випадку, якщо воно не забезпечує вирішення проблем, пов'язаних із функціонуванням самого підприємства.

Зовнішнє середовище забезпечує підприємство необхідними ресурсами: кадровими, матеріальними, фінансовими і допомагає розвитку його внутрішнього потенціалу.

Дослідження зовнішнього середовища – це:

- оцінка змін, які діють на різні аспекти поточної стратегії;
- визначення чинників, що являють загрозу для поточної стратегії фірми;
- аналіз та контроль діяльності конкурентів;
- визначення чинників, що дають більше можливості для досягнення цілей шляхом виявлення планів.

Фактори зовнішнього середовища характеризуються [19, с. 43]:

- головний фактор виникнення впливу: умови з'являються самостійно залежно від діяльності підприємства і впливу на нього;
- взаємозв'язок факторів: потужність, з якою переміна одного фактору діє на наступні фактори;
- важкість, кількість та виразність факторів, які суттєво діють на підприємство;
- динамічність: абсолютна швидкість перемінності оточення;
- невизначеність: умовна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

Крім визначених 2-х етапів, важливим є і третій етап, на якому надається оцінка сильних та слабких сторін діяльності компанії: аналізується ефективність господарської діяльності, конкурентоспроможність підприємства, визначається конкурентний статус.

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

Процес постановки цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи [6, с. 35]:

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

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

5 етап – розробка стратегічних альтернативних варіантів розвитку підприємства (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) та досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії.

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами [6, с. 37]:

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

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства [6, с. 37]:

- розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності;
- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності.

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування [6, с. 38].

Кожен з цих етапів є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів і може бути реалізована за допомогою різних методів.

Саме такий порядок розробки стратегії максимально враховує дії динамічних чинників ринку, що корисно для підприємств. Таким чином, можна сказати, що стратегії розвитку підприємств займають найважливіше місце серед загальних стратегій підприємства [21].

Розробка стратегії є досить складним і трудомістким процесом, але важливість цього процесу для організації значно перебільшує вартість його реалізацію. Процес розуміння ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень та управління підприємством в цілому [21].

Зовнішнє середовище компанії постійно змінюється, тому стратегію компанії також необхідно постійно оновлювати та змінювати. Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства, які мають місце на кожному із визначених етапів формування стратегії, є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика – процес розробки короткострокового плану, який узгоджується із стратегією підприємства. Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, що забезпечують його успішну стратегію [21].

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії [21].

Політика підприємства означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошення основних напрямків діяльності підприємства. І. Ансофф розглядає політику як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних випадках [2, с. 112]. Мова йде про випадки, які регулярно повторюються. А тому члени колективу, знаючи політику у визначених сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства у різних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу кожної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Це, наприклад, правила внутрішнього розпорядку. Програми складаються за умов, коли відомо, що якась подія відбудеться, її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподіл у часі послідовності дій з метою координації та спрямування виконання робіт [13].

На формування ринкової стратегії підприємства впливає велика кількість чинників, які взаємодіють між собою і залежно від галузі, від конкретної діяльності підприємства змінюються у часі.

Будь-яка ринкова стратегія забезпечить успіх і переваги у розвитку, якщо вона розробляється із врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, в оточенні яких знаходиться підприємство [27, с. 64]. Зовнішні і внутрішні чинники формують макро-і мікросередовище підприємства. Чинники внутрішнього середовища стосуються самого підприємства та його можливостей щодо обслуговування споживачів і включають клієнтів, посередників, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії тощо. Чинники внутрішнього середовища підприємство може контролювати. Такі чинники функціонують у межах макросередовища – сфери, яка не підлягає контролю з боку підприємства: демографічні, політичні, економічні фактори, природне середовище, культурне оточення тощо. Чинники внутрішнього і зовнішнього середовища тісно взаємопов'язані між собою і впливають на стратегічні зміни, на вибір ринкових стратегій підприємства і змушують господарюючих суб'єктів розробити алгоритм взаємодії із зовнішнім середовищем в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Такий алгоритм взаємодії необхідно постійно прогнозувати та враховувати [18, с. 43].

Серед чинників внутрішнього середовища, що впливають на вибір ринкових стратегій, важливе місце належить посередникам – юридичним і фізичним особам, які допомагають підприємствам просувати товари, розподіляти та продавати їх: фірми, які займаються організацією руху товарів;

агентства, що надають маркетингові послуги (дослідницькі фірми, рекламні агентства, видавництва, консультативні фірми); кредитно-фінансові установи (банки, кредитні та страхові компанії) [27, с. 44].

Будь-яке підприємство функціонує в оточенні різних типів контактних аудиторій – фінансових структур, які володіють капіталом і можуть допомогти підприємству у скрутний для нього період. Це банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми фондових бірж, акціонери підприємства [27 с. 28]. До контактних аудиторій також відносяться засоби інформації, які допомагають привернути увагу громадськості та споживачів підприємства до його діяльності.

Важливе місце під час вибору ринкових стратегій займають соціальні, політичні та юридичні чинники. Кожне підприємство існує і діє в суспільстві, тому важливо при прийнятті управлінських рішень щодо перспектив розвитку знати чинники демографічного аспекту: зміни чисельності населення, рівень народжуваності, міграцію населення та його розподіл за віком і статтю. На стратегічні рішення можуть вплинути зміни законів і законодавчих актів, що стосуються інтересів підприємства, негативна громадська думка. Кожне підприємство повинне враховувати рівень культури споживача, його історичні традиції, спосіб життя, звички, професію, сімейний стан тощо [27, с. 45].

Нині особливо відчутний вплив факторів природного середовища, який пов'язаний з дефіцитом деяких видів сировини і зростанням у зв'язку з цим вартості енергії, збільшенням забрудненості довкілля, що передбачає жорстке контролювання підприємницької діяльності з боку державних органів.

В економічному аспекті на прийняття рішень щодо вибору ринкової стратегії впливає кількісний та якісний склад споживачів, їхня купівельна спроможність, а також рівень безробіття, зміни цін, заощадження населення, умови одержання кредитів. Л. А. Мороз, аналізуючи економічне середовище і фактори впливу, відзначає необхідність врахування диференціації доходів у сім'ях: із зростанням доходів зростає попит на предмети тривалого користування, а частка витрат на харчування відносно зменшується, що

важливо враховувати при розробці ринкових стратегій [27, с. 29].

Важливу роль у розробці стратегії відіграють умови конкуренції і загальна привабливість галузі. Підприємству не можна нехтувати жодним видом конкуренції і доцільно постійно фіксувати зміни в конкурентному оточенні. Коли посилюються позиції конкурентів, підприємство повинне вжити заходів щодо захисту своїх позицій і створювати можливість для наступальних дій при ослабленні конкурентів на ринку. Якщо у конкурентів з'явилися нові технології, особливо, що стосується співвідношення «ціна – витрати – прибуток», яке забезпечує успіх на ринку, підприємству необхідно переглянути вибір стратегій і цілей. У таких умовах розробники стратегій повинні постійно вивчати галузь, у якій працює підприємство і умови діяльності конкурентів. Якщо галузь втрачає привабливість, підприємство повинне швидко зорієнтуватись і перемістити ресурси в іншу галузь, яка забезпечить прибутковість [17, с. 234].

Найсуттєвішими чинниками впливу на вибір ринкової стратегії підприємства є можливості і загрози зовнішнього середовища. Стратегія повинна будуватися у такий спосіб, щоб можна було реалізувати якомога більше можливостей, особливо тих, які забезпечують стабільну конкурентну перевагу і прибутковість підприємства. Також стратегія повинна захищати підприємство від зовнішніх загроз як нині, так і в майбутньому. Менеджери, які відповідають за розробку стратегій, повинні ретельно аналізувати всі можливості і зовнішні загрози, що виникають при зміні ринкової ситуації, своєчасно і рішуче коригувати стратегію, яка забезпечить розвиток. Необхідно приділити особливу увагу розробці стратегій із врахуванням антикризових заходів. У такому випадку вчені рекомендують розробити антикризові асортиментні групи продукції, що дозволить не тільки ефективно функціонувати на ринку в умовах зниження попиту, але й дасть можливість збільшити частку господарюючого суб'єкта на ринку [19, с. 44]. Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого елемента, були суттєвими і мали реальне відношення до підприємства.

1.3. Обґрунтування інструментарію щодо визначення стратегії підприємства

У сучасних умовах господарювання, яке характеризується частими змінами в економіці, політиці, соціальній сфері, стратегічне планування є важливим способом прогнозування майбутніх проблем і можливостей. У такій ситуації для підприємства важливим є вибір та обґрунтування інструментарію щодо визначення ринкової стратегії. Інструментарій розглядається як сукупність методів, які допомагають визначити правильний вибір чи напрям щодо майбутнього розвитку, тобто обрати стратегію. Такими методами є SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, теорія «сліпих зон» М. Портера та інші [26, с. 216].

SWOT-аналіз включає комплексний характер і проводиться з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз відповідно до стану ринка. Знання про власні сильні сторони на ринку серед конкурентів, їх слабкі сторони, а також нових можливостей і загроз дозволяє господарюючому суб'єкту розробити ефективну стратегію розвитку.

Методику проведення SWOT-аналізу запропонували американські вчені А. Томпсон і А. Стрикленд, які визначили орієнтований перелік характеристик щодо внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та його зовнішні можливості і загрози [35]. До потенційних внутрішніх сильних сторін підприємства належать: повна компетентність в ключових питаннях; визнаний лідер ринку; адекватні фінансові ресурси; економія на масштабах виробництва; гарне враження, що склалося у покупців про компанію; власна технологія; низькі витрати; досвід в розробці нових товарів; кращі можливості виробництва тощо. Потенційними внутрішніми слабкими сторонами визначені: відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле обладнання; низька прибутковість; погана стратегія компанії; надто вузький асортимент продукції; недостатній імідж на ринку; незадовільна організація маркетингової діяльності; недостатня кількість коштів на фінансування необхідних змін у стратегії тощо.

До потенційних зовнішніх загроз А. Томпсон і А. Стрикленд віднесли [35]: вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами; повільне зростання ринку; несприятливі зміни курсів іноземних валют; велика залежність від зменшення попиту; зростаюча вимогливість покупців і постачальників; зміни в потребах і смаках споживачів; несприятливі демографічні умови та інше. Потенційними зовнішніми можливостями вважаються: вихід на нові ринки; розширення асортименту продукції; зменшення торговельних бар'єрів на привабливих закордонних ринках; послаблення позицій фірм-конкурентів; поява нових технологій та інше. Наведений перелік сильних і слабких сторін, зовнішніх загроз та можливостей не є вичерпаним і може бути доповненим іншими характеристиками, якщо в цьому з'явиться потреба.

Порівнюючи сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози згідно з матрицею SWOT, визначаються чотири види стратегій підприємства. У табл. 1.3 згруповані види стратегій, запропоновані А. Томпсоном і А. Стрикленд відповідно до SWOT-аналізу.

Таблиця 1.3

Види стратегій за матрицею SWOT

Назва стратегій	Характеристика стану підприємства	Рекомендації щодо вибору заходів
«Максі-Максі»	Більше сильних сторін, чим слабких і можливості перевищують загрози; стратегія передбачає зміцнення свого стану на ринку	- впроваджувати нові види продукції; - підтримувати відповідну якість своїх товарів, імідж торгової марки, лідерство на ринку
«Міні-Максі»	Є ресурси, є можливості, необхідний ефективний менеджмент. Спрямована на подолання слабких сторін підприємства завдяки його можливостям.	- у підприємства більше можливостей для розвитку, ніж загроз; - провести аналіз слабких сторін
«Максі-Міні»	Більше переваг, ніж слабких сторін. Підприємства можуть використовувати свої сильні сторони для подолання загроз	- проаналізувати загрози і прийняти відповідні рішення щодо їх усунення; - запровадити ефективний менеджмент
«Міні-Міні»	Слабка, не стійка позиція на ринку, всі зусилля спрямовані на нейтралізацію слабких сторін і загроз	- перепрофілювати або згорнути бізнес; - здійснити диверсифікацію діяльності, щоб не втратити ринок

Джерело: розроблено автором за даними [18, 26, 35]

Щоб провести SWOT-аналіз і вибрати відповідну стратегію розвитку, необхідно володіти достатнім об'ємом інформації, яка характеризує фінансову і

виробничо-господарську діяльність, кадрову політику, стандарти якості на підприємстві тощо. Для проведення такого аналізу залучають експертів із досвідом, які добре орієнтуються у політичній ситуації, знають тенденції розвитку економіки, соціальні процеси. Щоб правильно проаналізувати конкурентне середовище і уникнути переоцінки власних рішень, М. Портер запропонував теорію «сліпих зон» і пояснив, чому аналітики часто не правильно оцінюють конкурентне середовище. Теорія розділена на дві складові: перша – власне бачення розвитку свого підприємства і друга – власне бачення розвитку конкурентів у тій області, де відбувається суперництво. Пропонується сім джерел «сліпих зон» [32, с. 167]:

- 1) невірні припущення – стосуються поведінки: неправильний вибір торгової марки, постачальників, перевищення конкурентних позицій та інші;
- 2) гіпотеза зарозумілості – успішні підприємства часто переплачують за патенти, технології, що часто призводить до зменшення прибутку;
- 3) посилення прихильності – призводить до неекономного витрачання коштів, неправильної оцінки інвестицій і, як наслідок, подальших втрат;
- 4) обмежена ціннісна орієнтація – рішення приймаються без урахування ціннісних орієнтирів фірми та можливих дій конкурентів;
- 5) зайва самовпевненість – стосується відповідальних за прийняття рішень, які можуть неправильно оцінити власні можливості, свій досвід, знання;
- 6) обґрунтування по аналогії – через обмежений обсяг інформації дослідження проводяться не глибокі, що призводить до невірних висновків;
- 7) просіювання інформації – призводить до того, що керівник отримує обмежені, часто спотворені дані, що не сприяє розумінню ситуації на ринку.

Визначені джерела необхідно ретельно проаналізувати, врахувати всі нюанси і прийняти рішення щодо подальшої діяльності підприємства.

Для прийняття рішення щодо вибору ринкових стратегій розвитку використовують також SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації на ринку. Його привабливість пояснюється тим, що дає можливість проаналізувати наявну

стратегію розвитку підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді [34]. Переважно це стосується тих стратегій, які формуються не свідомо і не обґрунтовані.

За SPACE-аналізом підприємства оцінюються за 4-ма групами чинників: стабільна ситуація, промисловий потенціал, конкурентні переваги і фінансовий потенціал, кожний із яких оцінюється експертами по шкалі від 0 до 10. SPACE-матриця формує базовий профіль стратегічного позиціонування СГП шляхом визначення параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище включає чинники промислового і фінансового потенціалу, а зовнішні – стабільності і конкурентних переваг, які також оцінюються за відповідною шкалою [19, с. 44]. На основі отриманих оцінок виводиться середньозважена оцінка за кожним із 4-х аналізуємих чинників і визначається стан розвитку підприємства, який може бути агресивним, конкурентним, консервативним і оборонним. На основі варіанту стратегії формується перелік дій по її реалізації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика стратегій СГП по SPACE-матриці

Стан розвитку	Характеристика стратегії та можливі дії
Агресивний	Підходить для фінансово потужного підприємства, яке має переваги в зростаючій і стабільній галузі. Розвиток спрямований на розширення виробництва і продажів, освоєння нових ніш на ринку, просування брендів
Конкурентний	Використовують підприємства з наступальною стратегією, яка передбачає переваги у виробничій сфері, але має не стабільну галузь. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збуту
Консервативний	Має місце на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У підприємства не має переваг і зусилля спрямовані на досягнення фінансової стабільності за рахунок конкурентоспроможного продукту. Дії спрямовані на зниження собівартості і підвищення якості або скорочення випуску і вихід на більш потужніші ринки
Оборонний	Характеризується привабливою галуззю, але низькою конкурентоспроможністю продукції, тому дії спрямовані на запобігання загрозам, розробці антикризових стратегій або вихід з ринку

Джерело: складено автором на основі [34]

SPACE-матриця може бути використана самостійно (для первинної оцінки підприємства на ринку) або як основа для додаткового аналізу, що вимагає

застосування інших методів аналізу і прогнозування.

Будь-яка ринкова стратегія забезпечить успіх і переваги у розвитку, якщо вона розробляється із врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, в оточенні яких знаходиться підприємство і які тісно взаємопов'язані між собою та впливають на вибір стратегій підприємства. Існує уже напрацьована база методів дослідження різних аспектів діяльності підприємства, яка допомагає розробити довгострокові стратегії, що дають можливість оцінити та спрогнозувати розвиток.

Найпоширенішими матричними методами є матриця Портера, яка досліджує ринок і його стратегічні перспективи; матриця SWOT – досліджує сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози; матриця Купера – привабливість галузі і сили бізнесу та інші. Вибір відповідного інструментарію залежить від того, в якій галузі діє підприємство, яку позицію займає на ринку, які цілі ставить перед собою.

Узагальнюючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегії, до обґрунтування інструментарію щодо вибору стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує, проте в цілому цей процес повинен вирішувати триєдину задачу, а саме відповідати на три питання: де нині знаходиться підприємство? У якому напрямку необхідно рухатися? що необхідно зробити у даній ситуації? Процес розробки ефективної стратегії можна представити у вигляді логічного ланцюжка, що складається з наступних блоків: 1) комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; 2) формування місії; 3) конкретизація цілей розвитку підприємства; 4) розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень; 5) вибір стратегії розвитку; 6) впровадження і реалізація стратегії; 7) оцінка роботи, вивчення нових тенденцій і здійснення коригуючи дій. Саме такий порядок розробки стратегії максимально враховує дії динамічних чинників ринку, що корисно для підприємств. Таким чином, можна сказати, що стратегії розвитку підприємств займають найважливіше місце серед загальних стратегій підприємства, класифікація яких наведена у табл. 1.1 та 1.4 і на рисунках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Історія розвитку ПрАТ «Оболонь» починається з 1974, коли розпочалося будівництво Київського пивоварного заводу № 3. Нині ПрАТ «Оболонь» виготовляє пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої і мінеральну воду. Крім того, компанія має ліцензії на роздрібну та оптову торгівлю напоями, а також на транспортування. У 2017 році компанія змінила форму власності – раніше було відкрите акціонерне товариство, тепер позиціонується як приватне акціонерне товариство (ПрАТ) [29].

Ідентифікаційний код – 05391057.

Юридична адреса – Україна, 254212, м. Київ, вул. Богатирська, 3.

Номер, дата та місце реєстрації: № АТ-13, 29 червня 1993р., Оболонська районна держадміністрація м. Києва.

Форма власності: колективна.

Предмет діяльності акціонерного товариства [29]:

- 1) виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, пива, мінеральних вод, сиропів, солоду, соків, поліетиленових ящиків, вуглекислоти, товарів народного споживання;
- 2) експлуатація родовищ мінеральних та підземних вод для потреб свого виробництва, водопостачання підприємств, промвузла ПрАТ «Оболонь», а також підприємств – виробників мінеральної води;
- 3) здійснення міжнародних та внутрішніх перевезень пасажирів і вантажів автомобільним транспортом;
- 4) здійснення оптової та роздрібною торгівлі;
- 5) організація фірмової торгівлі продукцією власного виробництва;
- 6) здійснення виробничої, фінансової, торговельної, маркетингової,

інвестиційної, рекламної, експортно-імпоротної, постачальницької, холдінгової, будівельної, науково-дослідної, консультаційної, юридичної, проектної, дилерської, комісійної, орендної, посередницької, культурно-освітньої, представницької, добродійної та іншої діяльності, а також надання різноманітних послуг українським та іноземним фізичним та юридичним особам.

7) інші види діяльності, які передбачаються статутом.

По всій Україні ПрАТ «Оболонь» об'єднує 10 виробничих підприємств, на яких працює майже 6 тисяч людей [29].

У 1998 році ПрАТ «Оболонь» першою в українській харчовій галузі отримало сертифікат на систему управління якістю ISO 9001. Через 10 років компанія першою сертифікувала чотири системи управління одночасно. На даний момент в корпорації сертифіковані і діють [29]:

система управління якістю (ISO 9001:2015) – система орієнтованих на задоволення споживачів та взаємопов'язаних процесів, що постійно вдосконалюються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, які діють на підставі фактів, а також взаємовигідних відносин із постачальниками;

система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018) – система попереджень для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпек на всіх етапах виробництва та перевірка критичних контрольних точок);

система екологічного керування (ISO 14 001:2015) — розробка та впровадження екологічної політики компанії та управління її екологічними аспектами;

система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45 001:2018) — дозволяє організації керувати ризиками у сфері безпеки та гігієни праці і покращити свої показники у цій галузі.

Місія ПрАТ «Оболонь» – забезпечення споживачів доступними, якісними та натуральними напоями. Головна мета діяльності ПрАТ «Оболонь» – розширення ринків збуту, збільшення прибутків, максимізувати задоволення потреб споживачів [29].

Із сайту про діяльність ПрАТ «Оболонь» виокремлюються фактори, які забезпечують успіх підприємству [29]:

1) фактори, засновані на науково-технічних перевагах: використання нового обладнання та нових елементів процесу, перехід від механізованих до автоматизованих технічних процесів;

2) фактори, засновані на особливостях виробничої організації: значне покращення якості пива; збільшення та вдосконалення асортименту; якість упаковки продукції; за рахунок кращого використання виробничих потужностей та площ, кращого використання матеріальних ресурсів, заміни сировини (виробництва пива з пшениці), покращення організації транспортування та зберігання продукції, усунення повторної переробки та браку знижується собівартість товару та витрати на їх перевезення і зберігання;

3) маркетингові фактори: створення власної збутової мережі підприємства, покращення сервісу, покращення внутрішньогалузевої та міжгалузевої кооперації, оптова торгівля, останнім напрямком маркетингу є програма ПрАТ «Оболонь», яка допомагає приватним підприємцям створювати власні пивні бари, тобто якщо підприємець продає пиво лише цієї марки, то компанія надає їм усе необхідне для створення бару та забезпечує роздрібні точки фірмовими холодильними установками;

4) володіння досвідом і знаннями конкурентної боротьби;

5) фактори, засновані на організаційному управлінні: використання автоматизованих інформаційних систем, удосконалення системи управління якістю, підвищення кваліфікації працівників та впровадження ефективних механізмів стимулювання, формування ефективної управлінської команди.

У міру загострення конкуренції на ринку пива та зміни зовнішніх умов ПрАТ «Оболонь» розробила план, реалізація якого зберегла свій бренд на передньому плані та дозволила компанії активно розвиватися.

Аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.1 (на основі додатку А).

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»

Назва показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолют, %	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	5466148	5549706	83 558	1,53
2. Собівартість реалізації продукції	тис. грн	4 277833	4070109	-207 724	-5,1
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	337100	361150	24 050	6,7
4. Витрати на збут	тис. грн	661989	719636	57 647	8,0
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	5276922	5150895	-126 027	-2,4
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	189 226	398 811	209 585	110,76
7. Чистий прибуток	тис. грн	257 633	338 614	80 981	31,43
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,5	92,8	-3,7	-3,8
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,9	6,6	1,7	-
10. Рентабельність продукції	%	3,6	7,7	4,1	-

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А]

Після проведеного аналізу основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», що представлені у таблиці 2.1, можна зробити наступні висновки: чистий дохід зріс на 83558 тис. грн або на 1,53%, що вплинуло на збільшення прибутку від реалізації продукції – спостерігаємо зростання на 209585 тис. грн або на 110,76%; повні витрати зменшились на 126027 тис. грн, (на 2,4%), що є позитивним у діяльності підприємства. Таке зменшення забезпечує скорочення собівартості продукції на 207724 тис. грн в порівнянні з 2019 р.. Чистий прибуток також демонструє зростання на 80981 тис. грн або на 31,43%. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зросли на 2,8 копійок. Рентабельність діяльності в 2020 р. збільшується і становить 6,6%, що на 1,7 пунктів більше від показника попереднього року. Збільшення демонструє у 2020 році порівняно із 2019 і рентабельність продукції – на 4,1%, що свідчить про

конкурентоспроможність і стабільність діяльності ПрАТ «Оболонь». Розраховані показники свідчать, що фінансова діяльність представлена чітким дотриманням стабільності основних фінансових показників, поступовим зростанням прибутку та рентабельності.

Важливу роль у діяльності ПрАТ «Оболонь» займає маркетингова політика, реалізація заходів якої направлена на:

- подальше вдосконалення і посилення маркетингової складової у діяльності підприємства;

- підвищення ефективності маркетингової збутової політики; розширення ринків збуту і каналів розподілу продукції; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки;

- удосконалення маркетингових комунікацій.

ПрАТ «Оболонь» володіє власним солодовним заводом, а сільгосп підприємства науково-виробничої асоціації «Нива Оболонь» самі відбирають та вирощують власний ячмінь. Компанія вивчає можливість будівництва другої солодовні [29].

Для приготування товарів використовується артезіанська вода з свердловин юрського та сеноманського горизонтів. Через мінералізацію та компонентний склад вона належить до класу природних столових вод, що позитивно впливають на життєдіяльність організму людини.

Якість заводської продукції ПрАТ «Оболонь» контролюють три лабораторії. Злагоджена робота цих структур гарантує стабільність смаку та фізико-хімічних властивостей продукту, що випускається.

Кадрове забезпечення передбачає [29]:

- збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу;
- зростання рівня продуктивності праці, що перевищує заробітну плату;
- встановлення надійної системи стимулювання праці.

Організаційні напрямки розвитку ПрАТ «Оболонь» характеризуються:

- створенням та застосуванням організаційного кодексу поведінки;
- підвищенням готовності команди до змін;

- вмінням переконати робітників працювати як єдина команда зі спільною метою, досягнення якої відповідатиме потребам кожного співробітника.

ПрАТ «Оболонь» важливе значення придає екологічній складовій, на постійній основі прагне мінімізувати втручання в навколишнє природне середовище. Так у 1998 році власноруч була збудована котельня, запуск якої значно покращив екологічний стан довкілля. В 2002 році в Олександрії (Кіровоградська обл.) розпочинає роботу лінія з переробки ПЕТф пляшок потужністю 500 кг на годину. У 2008 році в Олександрії впроваджено установку з переробки ПЕТф пляшок на бандажні стрічки потужністю 125 кг на годину. В містах України, зокрема у Києві, Запоріжжі та Красиліві, встановлюються контейнери для роздільного збору ПЕТф пляшок.

Щоб зменшити навантаження на навколишнє середовище ПрАТ «Оболонь» інвестувало в унікальну установку сушіння пивної дробини – маси, що у великих кількостях (до 700 тонн в день) утворюється при варінні пивного сусла. Пивна дробина після сушіння та гранулювання є дуже корисним кормом для худоби, який не може не привернути увагу великих сільськогосподарських підприємств.

ПрАТ «Оболонь» здійснює [29]:

- постійний контроль та аналіз впливу виробництва на навколишнє середовище;
- удосконалення технології відповідно до екологічних норм;
- мінімізація шкідливих викидів за рахунок використання найсучаснішого обладнання;
- навчання працівників екологічної свідомості, надаючи довідкову інформацію, інструкції та навчальні матеріали;
- радіологічний контроль на постійній основі на всіх рівнях виробничого процесу на заводах компанії.

ПрАТ «Оболонь» — найбільша національна пивоварна компанія України з 100% українським капіталом, яка входить у трійку лідерів на ринку пива, маючи шість марок пива у всіх цінових категоріях.

У 2016 році ПрАТ «Оболонь» приєдналася до меморандуму про недопущення продажу пива неповнолітнім. Експертне журі 19-го Міжнародного конкурсу пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральної води та питної води, відзначаючи високу якість напоїв ПрАТ «Оболонь», нагородило їх 6 Гран Прі, 13 золотими і 6 срібними медалями [29].

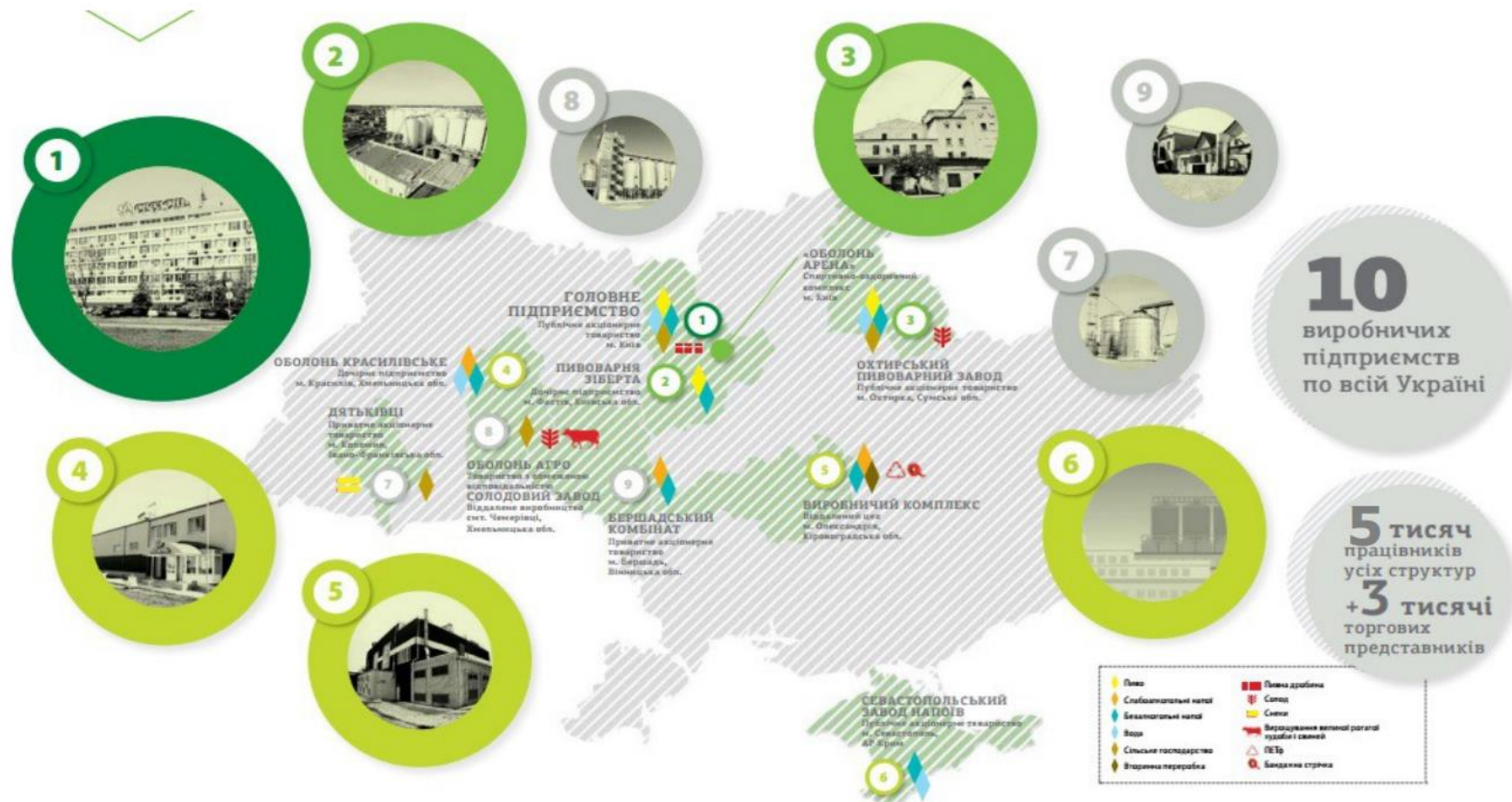
ПрАТ «Оболонь» вийшла на західний ринок самотужки і була першою компанією в колишньому Радянському Союзі, яка експортувала пиво за кордон. Сьогодні на ПрАТ «Оболонь» припадає близько 75% нашого експорту пива. 40 країн на 5-ти континентах світу знають неповторний смак української традиції, яку відтворили оболонськими пивоварами. Сьогодні компанія контролює близько 22% українського ринку пива [29].

Експортна програма компанії в основному спрямована на розвиток співпраці з міжнародними дистриб'юторами. В результаті, компанія зміцнює свої позиції в стратегічно важливих регіонах. Крім того, експорт смачних та якісних напоїв ПрАТ «Оболонь» зміцнює імідж України як стабільного та надійного партнера.

Наприкінці 2019 року підприємство вже має партнерство з країнами Океанії, Середньої Азії, Близького Сходу та Перської затоки, країнами Східної та Південної Азії, Казахстан, Білорусь, країнами Південної Європи, Латинської Америки, Балканського п-ова та Балтії.

Довгий час пиво (особливо в сезон) було в дефіциті. Тепер українські виробники можуть задовольнити попит на ринку пива. Проте, враховуючи експортну активність ПрАТ «Оболоні» та перспективи зростання ринку, спеціалісти компанії переконані в необхідності резервування виробничих ресурсів. Також ПрАТ «Оболонь» планує збільшувати обсяги експорту та його частку в структурі продажів. Нині за кордоном продається близько 20 % пива, яке виробляє компанія.

На рис.2.1 представлена структура виробництва ПрАТ «Оболонь».



© Корпорація «Оболонь»

Рис. 2.1. Структура виробництва корпорації ПрАТ «Оболонь»

Нині на ПрАТ «Оболонь» з метою «наблизити продукцію до клієнтів» розпочато реорганізацію системи збуту, що передбачає зміцнення всіх складових ланцюга поставок. Якщо раніше на підприємстві збільшували виробництво продукції, в основному пива, із врахуванням, що покупці завжди знайдуться, то нині формують торгових представників з продажу, а також команди мерчандайзерів.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

На формування стратегії підприємства впливає велика кількість чинників, які взаємодіють між собою і залежно від галузі, від конкретної діяльності підприємства змінюються у часі. Основні чинники, що впливають на формування стратегій – це [19, с. 45]:

- корпоративна культура і цінності;
- соціальні, політичні, громадські та регулюючі норми;
- філософія бізнесу, етичні погляди менеджерів, особисті амбіції;
- привабливість галузі, конкурентні умови;
- специфічні ринкові загрози та можливості;
- слабкі та сильні сторони діяльності, конкурентні можливості та інші.

Такі чинники мають місце у кожній галузі і впливають на вибір ринкової стратегії кожного підприємства. Якщо стратегія розробляється із врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на розвиток підприємства, вона забезпечить і переваги, і успіх у діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Зовнішні і внутрішні чинники формують макро-і мікросередовище підприємства.

Чинники внутрішнього середовища стосуються самого підприємства та його можливостей щодо обслуговування споживачів і включають клієнтів, посередників, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії тощо. Чинники внутрішнього середовища підприємство може контролювати [21].

Сфери, які не підлягають контролю з боку підприємства відносять до зовнішнього середовища – це політичні, економічні, демографічні фактори, культурне та природне середовище.

Чинники внутрішнього і зовнішнього середовища тісно взаємопов'язані між собою і впливають на стратегічні зміни, на вибір ринкових стратегій підприємства і змушують господарюючих суб'єктів розробити алгоритм взаємодії із зовнішнім середовищем в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Такий алгоритм взаємодії необхідно постійно прогнозувати та враховувати [27, с. 118].

Серед чинників внутрішнього середовища, що впливають на вибір ринкових стратегій, важливе місце належить посередникам – юридичним і фізичним особам, які допомагають підприємствам просувати товари, розподіляти та продавати їх: фірми, які займаються організацією руху товарів; агентства, що надають маркетингові послуги (дослідницькі фірми, рекламні агентства, видавництва, консультативні фірми); кредитно-фінансові установи (банки, кредитні та страхові компанії).

Будь-яке підприємство функціонує в оточенні різних типів контактних аудиторій – фінансових структур, які володіють капіталом і можуть допомогти підприємству у скрутний для нього період. Це банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми фондових бірж, акціонери підприємства [27 с. 28]. До контактних аудиторій також відносяться засоби інформації, які допомагають привернути увагу громадськості та споживачів підприємства до його діяльності.

Важливе місце під час вибору ринкових стратегій займають соціальні, політичні та юридичні чинники. Кожне підприємство існує і діє в суспільстві, тому важливо при прийнятті управлінських рішень щодо перспектив розвитку знати чинники демографічного аспекту: зміни чисельності населення, рівень народжуваності, міграцію населення та його розподіл за віком і статтю. На стратегічні рішення можуть вплинути зміни законів і законодавчих актів, що стосуються інтересів підприємства, негативна громадська думка. Кожне

підприємство повинне враховувати рівень культури споживача, його історичні традиції, спосіб життя, звички, професію, сімейний стан тощо [27 с. 38].

Нині особливо відчутний вплив факторів природного середовища, який пов'язаний з дефіцитом деяких видів сировини і зростанням у зв'язку з цим вартості енергії, збільшенням забрудненості довкілля, що передбачає жорстке контролювання підприємницької діяльності з боку державних органів.

В економічному аспекті на прийняття рішень щодо вибору ринкової стратегії впливає кількісний та якісний склад споживачів, їхня купівельна спроможність, а також рівень безробіття, зміни цін, заощадження населення, умови одержання кредитів. Л. А. Мороз, аналізуючи економічне середовище і фактори впливу, відзначає необхідність врахування диференціації доходів у сім'ях: із зростанням доходів зростає попит на предмети тривалого користування, а частка витрат на харчування відносно зменшується, що важливо враховувати при розробці ринкових стратегій [27, с. 29].

У формуванні стратегії важливу роль відіграють конкурентні умови і загальна привабливість галузі. Підприємству не можна нехтувати жодним видом конкуренції і доцільно постійно фіксувати зміни в конкурентному оточенні. Коли посилюються позиції конкурентів, підприємство повинне вжити заходів щодо захисту своїх позицій і створювати можливість для наступальних дій при ослабленні конкурентів на ринку. Якщо у конкурентів з'явилися нові технології, особливо, що стосується співвідношення «ціна – витрати – прибуток», яке забезпечує успіх на ринку, підприємству необхідно переглянути вибір стратегій і цілей. У таких умовах розробники стратегій повинні постійно вивчати галузь, у якій працює підприємство і умови діяльності конкурентів. Якщо галузь втрачає привабливість, підприємство повинне швидко зорієнтуватись і перемістити ресурси в іншу галузь, яка забезпечить прибутковість [17, с. 310].

Найсуттєвішими чинниками впливу на вибір ринкової стратегії підприємства є можливості і загрози зовнішнього середовища. Стратегія повинна будуватися у такий спосіб, щоб можна було реалізувати якомога більше

можливостей, особливо тих, які забезпечують стабільну конкурентну перевагу і прибутковість підприємства. Також стратегія повинна захищати підприємство від зовнішніх загроз як нині, так і в майбутньому.

Менеджерам, які відповідають за розробку стратегій, необхідно ретельно проаналізувати всі можливості та зовнішні загрози, які виникають внаслідок зміни ситуації на ринку, своєчасно і рішуче коригувати стратегію, яка забезпечить розвиток.

Необхідно приділити особливу увагу розробці стратегій із врахуванням антикризових заходів. У такому випадку вчені рекомендують розробити антикризові асортиментні групи продукції, що дозволить не тільки ефективно функціонувати на ринку в умовах зниження попиту, але й дасть можливість збільшити частку господарюючого суб'єкта на ринку [27, с. 68]. Під час вибору факторів потрібно подбати про те, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого елемента, були суттєвими і мали реальне відношення до підприємства.

Серед чинників внутрішнього середовища важлива роль належить структурі ПрАТ «Оболонь», яка формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку та направлена на диверсифікацію виробництва, інноваційний підхід, перехід на сировину власного виробництва, повну соціальну відповідальність і абсолютну екологічну безпеку.

В основі централізованого управління лежить лінійно-функціональна модель, яка сполучає зв'язки між структурними підрозділами і забезпечує делегування роботи, де на лінійні підрозділи покладається завдання, яке полягає в прийнятті рішень та здійсненні безпосереднього керівництва, а на функціональні – консультування, планування, контроль, координація процесів та інформування.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» має складний характер, що включає різні форми та підходи (рис. 2.2)



Рис. 2.2. Структура управління корпорації ПрАТ «Оболонь»

(Побудовано автором за джерелом [29])

Кілька років тому ПрАТ «Оболонь» запустило програму масштабної реорганізації, яка стосується всіх підрозділів, які функціонують на підприємстві.

Реконструкція виробництва. ПрАТ «Оболонь» має такі напрямки виробничої стратегії [29]:

- забезпечення відповідності продукції технічним нормам, її високу якість;
- подальше вдосконалення, модернізації, трансформації технічного обладнання та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

В останні роки компанія збільшила інвестиції в будівництво та розвиток виробничих потужностей більше, ніж \$50 млн. Зокрема, введено в експлуатацію нову лінію розливу пива потужністю 110 тис. пляшок на годину. Також, був

відремонтований цех, встановлення нової варильної установки, проведено інші роботи. Завдяки цим ініціативам ПрАТ «Оболонь» стала другою за величиною виробничою базою в Європі.

Розвиток персоналу. Високий рівень кваліфікації і зацікавленість робітників є запорукою сталих та ефективних бізнес-процесів. На ПрАТ «Оболонь» особлива увага приділяється лояльності, залученості та рівню задоволеності роботою своїх робітників.

Зіткнувшись із зростаючими вимогами до рівня кваліфікації працівників одним з важливих завдань є забезпечення безперервного процесу навчання працівників. Протягом року робітники ПрАТ «Оболонь» беруть участь у навчанні, професійній перепідготовці, підвищенні рівня кваліфікації та інших освітніх заходах.

На ПрАТ «Оболонь» співробітники навчаються безпосередньо на виробництві (в індивідуальному порядку) або проходять курси. Підвищення кваліфікації та навчання спеціалістів і керівників здійснюється на договірній основі з інститутами підвищення кваліфікації працівників переробної та харчової промисловості [29].

Усі підприємства корпорації активно формують систему наставництва як одну із найефективніших форм підготовки молодих спеціалістів. Наставництво виникає на основі зворотнього зв'язку між стажерами, які знайшли роботу в компанії, та досвідченими і висококваліфікованими співробітниками корпорації.

Більше 11 років на регіональному підприємстві ПрАТ «Оболонь» в Охтирці Сумської області працює школа підвищення кваліфікації працівників за такими напрямками: «Економіки і менеджменту», «Ефективного управління збутом» та «Школа виробничого навчання».

Ефектичне ресурсокористування. Як найбільший виробник напоїв, ПрАТ «Оболонь» залежить від сільськогосподарської сировини і різка зміна клімату та його можливий вплив на урожайність викликають занепокоєння у компанії.

Напрямки стратегії еко-відповідальності [29]:

- поступове зниження викидів в атмосферу;

- раціональне використання водних ресурсів;
- максимально можлива переробка промислових відходів.

ПрАТ «Оболонь» постійно впроваджує енергоефективні та заощаджуючі заходи, які впливають на виробничий процес підприємства, що сприяє зменшенню забруднення навколишнього середовища і, відповідно, скорочення виробництва знизило використання ресурсів.

Важливим і багатограним напрямом у діяльності ПрАТ «Оболонь» є спонсорство і благодійність, якими підприємство займається уже понад два десятиліття. Основними заходами визначеного напрямку є:

- розробка і втілення культурно-освітніх проєктів [29];
- організація допомоги соціально незахищеним верствам суспільства;
- сприяння духовному відродженню;
- дослідження і втілення історико-культурної спадщини, розвиток спорту.

З метою виявлення погроз, з якими може зіткнутися підприємство, визначення потенційних перспектив, на підприємстві постійно аналізується зовнішнє середовище. Аналіз допомагає знайти можливості у критичних ситуаціях, наприклад, своєчасно забезпечити підприємство необхідними ресурсами, що у подальшому приведе до збільшення продаж і отримання прибутку. Зовнішнє середовище підприємства є індикатором для розвитку його внутрішнього потенціалу.

Основні напрями дослідження зовнішнього середовища на ПрАТ «Оболонь» описані у місії його розвитку і передбачають [29]:

- оцінку змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- визначення чинників, що являють загрозу для поточної стратегії компанії;
- постійний контроль та аналіз діяльності конкурентів;
- визначення факторів, що дають більше можливості для досягнення цілей шляхом виявлення планів.

Далі проведемо комплексну оцінку факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь» на ринку слабоалкогольних напоїв.

Серед таких факторів важливе місце займають політико-правові:

1) незважаючи на скорочення галузі, в останні роки держава щорічно збільшує рівень акцизу, пов'язаного із спиртними напоями, що впливає на підвищення ставки акцизного податку на спирт для слабоалкогольних напоїв. Для держави – це найбільш вигідний спосіб швидкого наповнення бюджету, а для підприємства – збільшення витрат;

2) нинішня ситуація, пов'язана із воєнною агресією, із введенням комендантської години, забороняє продажу алкоголю у нічний час у м. Києві, яке займає близько 15% від ринку слабоалкогольних напоїв України. Звичайно, така ситуація сприяє зменшенню реалізації ПрАТ «Оболонь» алкогольних напоїв, зокрема пива, так і класичних слабоалкогольних напоїв;

3) важливим зовнішнім фактором, який впливає на діяльність підприємства в останні роки, є посилення законодавчих обмежень, що стосуються реклами алкогольних напоїв. Згідно з новими законодавчими вимогами, які вступили в дію із жовтня 2018 року, пряма реклама алкогольних напоїв заборонена, також це стосуються спонсорської реклами всіх категорій алкогольних напоїв. Дозволяється лише у спонсорській рекламі демонстрація зареєстрованих торгових марок без їх озвучування. Також заборонено, згідно нових вимог, декларувати «продуктові характеристики» в комунікації алкогольних напоїв за допомогою креативних інструментів, навіть, якщо дані продуктові характеристики є частиною зареєстрованих торгових марок. Визначені законодавчі обмеження негативно впливають на позиціонування алкогольних брендів, оскільки ускладнюється процес декларування атрибутів слабоалкогольних напоїв, що в перспективі ПрАТ «Оболонь» може призвести до втрати бренд-капіталу;

4) важливе місце серед зовнішніх факторів у діяльності ПрАТ «Оболонь» займає інтеграція з ЄС. До українських постачальників висувають підвищені вимоги щодо стандартів якості, але продукція ПрАТ «Оболонь» відповідає їх критеріям. Процеси євроінтеграції для підприємства забезпечують вихід на європейський ринок, відкривають можливості для експортних поставок, які в

свою чергу забезпечують валютні надходження. Дані процеси в цілому позитивно впливають на фінансовий стан ПрАТ «Оболонь».

Серед зовнішніх економічних факторів, що вплинули на діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь», можна визначити наступні:

1) заходи, спричинені пандемією «COVID-19» і введення карантину, а також після 24 лютого 2022 року воєнна агресія з боку Росії, що сприяло зменшенню кількості активних робочих місць в Україні, що, в свою чергу, вплинуло на рівень життя, оскільки відбулося зменшення рівня фактичних виплат для працівників, що продовжили працювати. Одночасно зростають ціни на споживчі продукти, змінилася пріоритетність у споживчому кошику українських споживачів на користь товарів першої необхідності. За 2022 рік споживання слабоалкогольних напоїв зменшилося в середньому на 15%;

2) важливим зовнішнім фактором є девальвація національної валюти, яка пов'язана як із карантинними обмеженнями, так і в останній рік із воєнним станом. Згідно даних Національного банку України, протягом 2022 року спостерігаємо постійне зростання курсу американського долара відносно гривні, що негативно впливає на вартість сировини для алкогольних напоїв, яка в переважній більшості є імпортною. Зменшується попит на слабоалкогольні напої, оскільки і ціни на них зростають, і зменшуються доходи споживачів;

3) на результати діяльності ПрАТ «Оболонь» в останні роки вплинуло і посилення державного регулювання. Так з 1 липня 2015 року до алкогольних напоїв було прирівняне пиво, що в першу чергу відобразилося на рівні акцизу та законодавчих обмежень, які стосуються реклами. У другій половині 2020 року був збільшений акцизний податок на пиво на 40%, що негативно вплинуло на динаміку ємкості ринку пива і на результати діяльності ПрАТ «Оболонь»;

4) починаючи з 2018 року спостерігаємо постійне зростання скляної пляшки, яка використовується для слабоалкогольних напоїв – з 2018 року ціна зросла майже у 2 рази. У таких умовах прибутковість слабоалкогольних напоїв, які наливаються у скляну тару, зменшується і наближається до продукції, яка випускається у жерстяних банках. У даній ситуації фахівці підприємства повинні

передбачити антикризові заходи, оскільки частка продукції в скляній пляшці займає 60% від ринку слабоалкогольних напоїв, що передбачає ризик значних втрат. Підприємство повинне використовувати жерстяні банки у більшій кількості, що забезпечить втрату фінансових надходжень від використання скляних пляшок;

5) в останні роки в Україні стрімко розвивається ринок енергетичних напоїв, у розвитку якого значну роль виконує і ПрАТ «Оболонь». Ринок є перспективним, уже зайняв відповідну нішу на продовольчому ринку. Переважна більшість споживачів енергетичного ринку напоїв – це активна молодь віком від 15 років і старше, яка за дослідженням науковців проживає переважно у містах, активно відвідує нічні клуби і кафе. У даному випадку необхідно фахівцям із ПрАТ «Оболонь» правильно визначитись із ціновими стратегіями, оскільки молодь має незначні доходи і впроваджувати доступні за ціною продукти.

Із групи демографічних зовнішніх факторів, які впливають на розвиток ПрАТ «Оболонь» можна виділити наступні:

1) негативно впливає на результати діяльності ПрАТ «Оболонь», починаючи із 2014 року, такий демографічний фактор як зменшення кількості населення України через втрату територій та протягом 2022 року міграцію населення у зв'язку з воєнним станом. Все це вплинуло на погіршення національного здоров'я, прискорення зниження народжуваності та скорочення тривалості життя. Даний фактор негативно впливає на обсяги реалізації ПрАТ «Оболонь», оскільки фізично зменшується кількість споживачів продукції;

2) для ПрАТ «Оболонь» важливим зовнішнім фактором, що впливає на результати діяльності, є старіння населення, а також цільової аудиторії, що відповідає параметрам лояльних споживачів слабоалкогольних напоїв. У переважній більшості споживачами слабоалкогольних напоїв є аудиторія споживачів віком від 35 до 50 років, тому для підприємства даний фактор є особливо актуальним і потребує постійного дослідження.

Серед групи соціально-культурних факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь», варто виділити стрімкий розвиток

цифрових технологій, особливо що стосується процесу «діджиталізації», однією з глобальних причин розвитку якої стала популярність соціальних мереж та інтернет ресурсів у споживачів. Термін запровадження діджиталізації в Україні не перевищує 5-7 років, даний період враховує зміну споживчих можливостей, технічні інновації. Для розвитку та запровадження діджиталізації управлінці підприємства ПрАТ «Оболонь» повинні вжити заходів у певних напрямках, які стосуються підготовки персоналу щодо володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, фінансового та ресурсного забезпечення щодо впровадження нововведень, збільшення клієнтської бази та підвищення якості інформування їх і персоналу, розвиток доступу до міжнародних інформаційних ресурсів з метою глобального планування стратегії розвитку компанії.

Дослідження такого зовнішнього фактора як «конкуренти» ПрАТ «Оболонь» проведемо за допомогою оцінки ступеня монополізації ринку, яку розрахуємо на основі індекса Харфіндаля-Хіршмана (ІХХ) – індикатора, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку.

Для цього візьмемо 4 підприємства з певною часткою в сукупному річному обсягу продажу. Так за даними «Укрпива» за 2020 рік, частка «Абінбев Ефес» склала 36%, «Карслберг» — 25%, «Оболонь» — 19%, Oasis CIS, до якого входить «Перша приватна броварня» (ППБ) мають 13% ринку. Решту 7% займають інші компанії. (рис. 2.3)

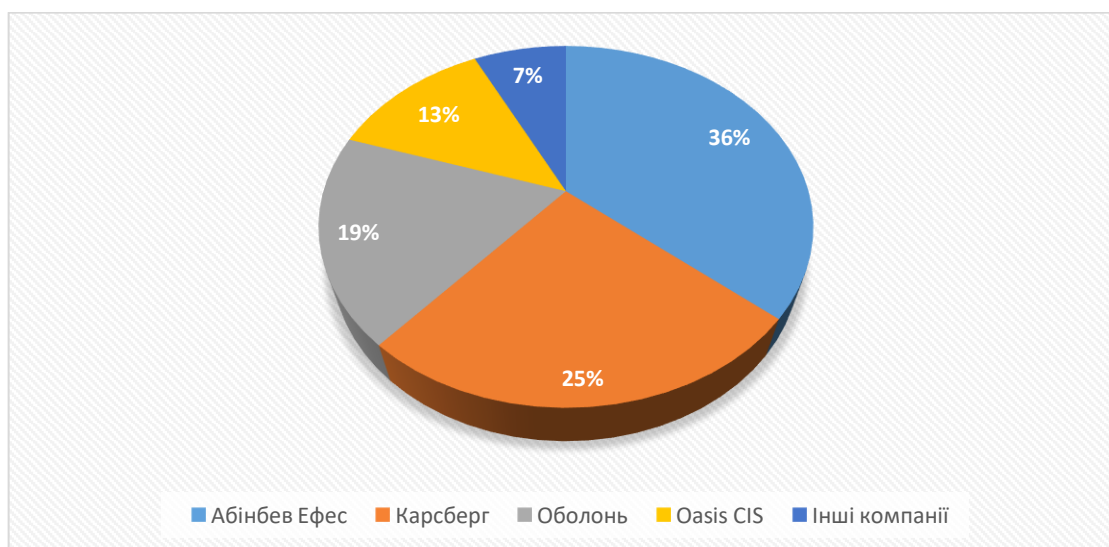


Рис. 2.3. Частка брендів на ринку пива за 2020 р.
Побудовано автором за джерелом [39]

Індекс Харфіндаля-Хіршмана розраховується за такою формулою:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2,$$

де s_i – ринкова доля компанії i , а N – кількість усіх компаній.

Індекс може мати значення від 0 до 10000 (від 0 до 1,000) і являє собою суму квадратів ринкових долей усіх компаній певної галузі, причому більше значення індексу означає, що ринок більш концентрований, менше конкуренції і більше ризиків для клієнтів: (значення нижче 0,1 (або 1,000) – незначна концентрація ринку; від 0,1 до 0,18 (від 1,000 до 1800) – середня концентрація; вище 0,18 (або 1800) – висока концентрація ринку).

Користуючись коефіцієнтом Харфіндаля—Хіршмана, обчислимо коефіцієнт концентрації регіонального ринку продуктивних мереж у 2020 р.:

$I_{XX} = 36^2 + 25^2 + 19^2 + 13^2 + 7^2 = 1296 + 625 + 361 + 169 + 49 = 2500$ – ринок не конкурентний

Розглянемо детальніше отримані результати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок індексу Харфіндаля-Хіршмана для пивних компаній

Підприємство	2020 р.	
	Частка ринку (ЧР)	ЧР ²
1. «Абінбев Ефес»	36	1296
2. «Карлсберг»	25	625
3. «Оболонь»	19	361
4. «Oasis CIS»	13	169
5. Інші компанії	7	49
Разом	100,0	2500

Побудовано автором за джерелом [39]

Отримані результати (а саме те, що результат розрахунку індексу перевищує 1800) свідчать про те, що на цьому ринку немає нормальної конкуренції, так як присутня монополізація підприємством «Абінбев Ефес», частка на ринку якої становить 36%

На українському ринку основними посередниками для ПрАТ «Оболонь» є ТОВ «Велика кишеня», ТОВ «Еко», ТОВ «Фора», ТОВ «Новус», ТОВ «Фоззі груп» та інші малі і середні підприємства, кінцевим споживачем продукції яких є населення, тобто які реалізують продукцію прямо споживачу.

Нині найпопулярнішим і найдорожчим засобом рекламування продукції є телевізійна реклама, яка допомагає передати інформацію про продукцію до споживача за допомогою рекламних повідомлень, роликів, рекламних фільмів. ПрАТ «Оболонь» також у своїй роботі використовує телевізійну рекламу, яка допомагає стимулювати продукт, показати переваги товару чи послуги, які надає підприємство. На рис. 2.4 представлено приклад телереклами ПрАТ «Оболонь».



Рис. 2.4. Приклад телереклами ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» широко використовує такі рекламні комунікаційні засоби, як персональний продаж, паблік рілейшнз, прямий маркетинг, спонсорство, виставки, інтегровану маркетингову комунікацію, які доводять інформацію про підприємство до споживача.

З точки зору ефективності та якості - телевізійні ролики є найбільш популярними і плідними інструментами, хоча при цьому вони є досить дорогими та потребують додаткового часу на розробку. Із зовнішньої реклами підприємство за домовленістю із рекламними агентствами використовує рекламу на банерах, білбордах тощо; на фасадах рекламних будівель розміщують вітрини

із продукцією ПрАТ «Оболонь», а також на транспортних засобах. Один з найефективніших рекламних носіїв надається на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Приклад зовнішньої реклами

Під час реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» може продавати продукцію кінцевому споживачу самостійно, без посередників, але в більшості випадків все ж використовує посередників.

Постійний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів допомагає підприємству глибше проникнути на ринок, що забезпечує збільшення обсягів продажів, закріплює його нішу на ринку. ПрАТ «Оболонь» в Україні є одним із найпотужніших виробників безалкогольних напоїв, пива, мінеральної води, тому постійно використовує у своїй діяльності стратегічне планування. Саме правильні стратегічні рішення повинні адаптувати підприємство до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, забезпечити можливості для ефективного розвитку та запобіганню негативних наслідків і загроз.

В останні роки ПрАТ «Оболонь» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, яка повинна забезпечити збільшення обсягів продажів та зміцнення ринкової частки своєї продукції на існуючих ринках. Для реалізації стратегії ПрАТ «Оболонь» поліпшує рекламну діяльність, залучає нових споживачів, підвищує рівень обслуговування, створює професійні асоціації для збору інформації про ринок, розширює збутову мережу, слідкує за зниженням витрат, пов'язаних із виробництвом і збутом та інші заходи.

2.3. Аналіз стратегії ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» постійно взаємодіє із клієнтами, постачальниками та навіть із конкурентами, тому важливо своєчасно оцінювати місце на ринку. За допомогою методу SWOT, сутність якого розглянута у розділі 1 кваліфікаційної роботи, проведемо аналіз, в процесі якого виявимо сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що в сукупності допоможе визначити стратегію розвитку.

За даними табл. 2.3 визначаємо сильні і слабкі сторони підприємства – це буде перший етап нашого дослідження, на якому показники позиції оцінимо по 5-бальній шкалі, їх ранг – по 3-бальній.

Таблиця 2.3

Визначення сильних і слабких сторін підприємства ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Постійне збільшення розширення асортименту продукції	4	2	8	1.Зростання витрат, пов'язаних із збутовою діяльністю	4	2	8
2.Використання сучасних інтернет технологій просування продукції	4	2	8	2.Обмежений вихід на зарубіжні ринки	3	2	6
3. Випуск продукції високої якості	3	2	6	3. Не своєчасне реагування на зовнішні фактори (податки, цінова політика)	3	2	6
4. Постійний зв'язок з клієнтами	4	3	12	4. Низька заробітна плата	3	3	9
5. Багаторічний досвід на ринку	4	3	12	5. Висока плинність кадрів	4	3	12
6. Високий рівень ділової репутації підприємства на ринку	3	2	6	6. Низький рівень заохочення працівників та системи мотивації.	4	2	8
Разом	-	-	52		-	-	49

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Сильні сторони підприємства ПрАТ «Оболонь» покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей. На підставі проведеного аналізу було визначено, що заходами, які формують сильну сторону підприємства є постійне збільшення асортименту продукції, сучасна технічна оснащеність з використанням інтернет-технологій, випуск продукції високої якості, налагоджена система зв'язків з постійними клієнтами, багаторічний досвід на ринку, а також постійна робота над зростанням свого іміджу, що закріплює ділову репутація на ринку. ПрАТ «Оболонь» є впізнаним господарюючим суб'єктом на ринку, тому має високий рівень ділової репутації і є надійним партнером.

Слабкі сторони сприяють гальмуванню розвитку підприємства. При визначенні слабких сторін основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням інформаційного потенціалу, що є універсальним для будь-якого підприємства.

Проведений аналіз слабких сторін ПрАТ «Оболонь» показує, що найпоширенішими заходами, які гальмують розвиток підприємства є слабкий відгук покупців на інновації; високі витрати, пов'язані із збутовою діяльністю продукції; низька активність в організації та участі підприємства у ярмарках, виставках та інших заходах; висока плінність кадрів, пов'язана із низькою системою мотивації і зарплатою, а також недосконалий процес збуту продукції.

У даній ситуації для ПрАТ «Оболонь» необхідно проаналізувати і дати відповідь на питання, які стосуються шляхів поліпшення діяльності, напрямів зниження витрат збуту, переваг конкурентів, які недоліки видно клієнтам тощо. Але все ж підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких (52>49). За даними табл. 2.4 проведемо аналіз можливостей та загроз підприємства і проведемо вибір стратегії.

Таблиця 2.4

Дослідження можливостей і загроз та їх впливу на підприємство

Чинники	Зовнішні можливості						Чинники	Зовнішні загрози					
	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на підприємство				Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на підприємство		
	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка		Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Невелика кількість конкурентів в галузі	5	0,6	3,0	6	0,6	3,6	1. Поява нових конкурентів на ринку	5	0,4	2,0	7	0,4	2,8
2. Впровадження інновацій	6	0,7	4,2	9	0,8	7,2	2. Слабкий відгук покупців на інновації	6	0,3	1,8	7	0,2	1,4
3. Розширення асортименту продукції	6	0,7	4,2	5	0,8	4	3. Низьке оновлення асортименту	6	0,3	1,8	9	0,2	1,8
4. Ефективна реклама та стимулювання збуту	5	0,2	1	7	0,4	2,8	4. Негативне ставлення населення та влади до реклами пива і розпивання напоїв	5	0,8	4	7	0,7	4,9
5. Зростання попиту на товари	9	0,8	7,2	9	0,7	6,3	5. Дуже низький попит на деякі товари	9	0,2	1,8	9	0,3	2,7
6. Розширення каналів збуту	7	0,6	4,2	9	0,6	5,4	6. Конкуренція за сировину	7	0,4	2,8	9	0,4	3,6
7. Підвищення рівня продуктивності праці	6	0,3	1,8	5	0,4	2	7. Зниження рівня продуктивності праці	6	0,7	4,2	5	0,6	3
Разом	-	-	25,6	-	-	31,3	Разом	-	-	18,4	-	-	20,2

Джерело: складено автором згідно даних підприємства

Можливості – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

Із табл 2.4, у якій надається оцінка зовнішнім можливостям і загрозам, бачимо, що найвищу оцінку із зовнішніх можливостей отримують чинники, пов’язані з інноваційним розвитком (5.6), із зростанням попиту на послуги (7.2). Збільшення клієнтів забезпечить невелика кількість конкурентів в галузі, що посприє збільшенню прибутку, але лише за умови розширення каналів збуту та підвищення рівня продуктивності праці.

Після визначення сильних і слабких сторін підприємства, його загроз та можливостей побудуємо матрицю SWOT і оберемо стратегію.


<p style="text-align: center;">  I Стратегія «Максі-Максі» $P > C$ $M > Z$ </p>	<p style="text-align: center;"> II Стратегія «Міні-Максі» $C > P$ $M > Z$ </p>
<p style="text-align: center;"> III Стратегія «Максі-Міні» $P > C$ $M > Z$ </p>	<p style="text-align: center;"> IV Стратегія «Міні-Міні» $C > P$ $M > Z$ </p>

Рис. 2.6. Матриця SWOT ПрАТ «Оболонь»

Умовні позначення: $M > Z$ – можливостей більше, чим загроз; $P > C$ – переваг більше, чим слабких сторін; $C > P$ – слабких сторін більше, чим переваг; $Z > M$ – загроз більше, чим можливостей; $M > Z$ – можливостей більше чим загроз.

Оскільки у підприємства можливості перевищують загрози і сильних сторін більше чим слабких - для ПрАТ «Оболонь» обираємо стратегію «Максі-Максі», що забезпечить для підприємства зміцнення позицій на ринку.

Такі чинники як міцна ринкова позиція, своєчасний аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги забезпечать ПрАТ «Оболонь» вихід на нові сегменти ринку та обслуговування більшої групи споживачів.

Аналіз макросередовища і внутрішніх чинників дало можливість запропонувати для ПрАТ «Оболонь» наступні стратегічні напрями розвитку:

- 1) слідкувати за інфляцією в країні і завжди мати наявності кредитні ресурси, спроможні пом'якшити вплив інфляції;
- 2) удосконалювати інвестиційну політику, яка допоможе сформувати інвестиційну привабливість;
- 3) випускати якісну продукцію, що забезпечить зростання попиту, поширювати інформацію про напрями підвищення якості;
- 4) своєчасно аналізувати ринкову ситуацію та конкурентні переваги, втілювати нові інноваційні технології, особливо що стосується електронної комерції – все це забезпечить ПрАТ «Оболонь» вихід на нові сегменти ринку, появу додаткової цільової аудиторії;
- 5) формувати організаційну культуру, втілювати нові системи мотивації праці, що забезпечить зацікавленість у досягненні кращих результатів серед працівників, буде формувати імідж і престижність.

Ефективне стратегічне управління забезпечує ПрАТ «Оболонь» успішність розвитку. Усі розроблені стратегії направлені на задоволення запитів та очікувань споживачів і завдяки цьому утримують лідируючі позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв. Підприємство залишається єдиним великим гравцем на ринку пива з виключно українським капіталом і штаб-квартирою у Києві.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Обґрунтування вибору стратегій для ПрАТ «Оболонь»

У попередніх розділах роботи досліджено види стратегій, слабкі і сильні сторони ПрАТ «Оболонь», можливості і загрози, з урахуванням яких підприємство може знайти фінансові ресурси і посилити свої позиції на ринку. У табл. 3.1 рекомендовано стратегію для підприємства.

Таблиця 3.1

Запропоновані стратегії для ПрАТ «Оболонь»

Метод аналізу	Рекомендована стратегія	Обґрунтування
Метод SWOT	Стратегія «Максі-Максі»	Підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких (52>49), більше можливостей, ніж загроз (31,3>20,2)

Побудовано автором на основі проведеного власного дослідження

Із нашого дослідження зміцнити позиції на ринку ПрАТ «Оболонь» може за допомогою втілення стратегії «Максі-Максі». Рекомендуємо для реалізації даної стратегії створити для ПрАТ «Оболонь» мобільний додаток, який допоможе не тільки залучити і збільшити цільову аудиторію, але і розширити канали збуту, більше заявити про себе.

Нині все глибше на ринок проникає електронна комерція, тому підприємству необхідно визначитись із нішею на ринку і заявити про себе. Щоденно збільшується кількість людей, які здійснюють купівлі в інтернеті, тому що це зручно, економить час, вигідно при розрахунках.

Для ПрАТ «Оболонь» мобільний додаток може забезпечити наступне:

- створить додатковий бренд, який узагальнить уявлення людей про

товар чи послугу ПрАТ «Оболонь», закріпить позитивний образ у голові клієнтів, який уже створений підприємством;

- поява нової цільової аудиторії і збереження старої, що забезпечить зростання прибутку;
- використання знижок на товари, які замовляють клієнти через мобільний додаток, що збільшить додаткові продажі;
- формування нового каталогу продукції, що забезпечить підвищення іміджу і впізнаваності асортименту.

За допомогою мобільного додатку ПрАТ «Оболонь» не тільки розширить свою електронну комерцію, але й зможе ефективніше використовувати Інтернет рекламу, ширше представить свій товар, зможе створити спеціальні пропозиції для постійних клієнтів.

На рис. 3.1 зображений дизайн додатку майбутньої програми.

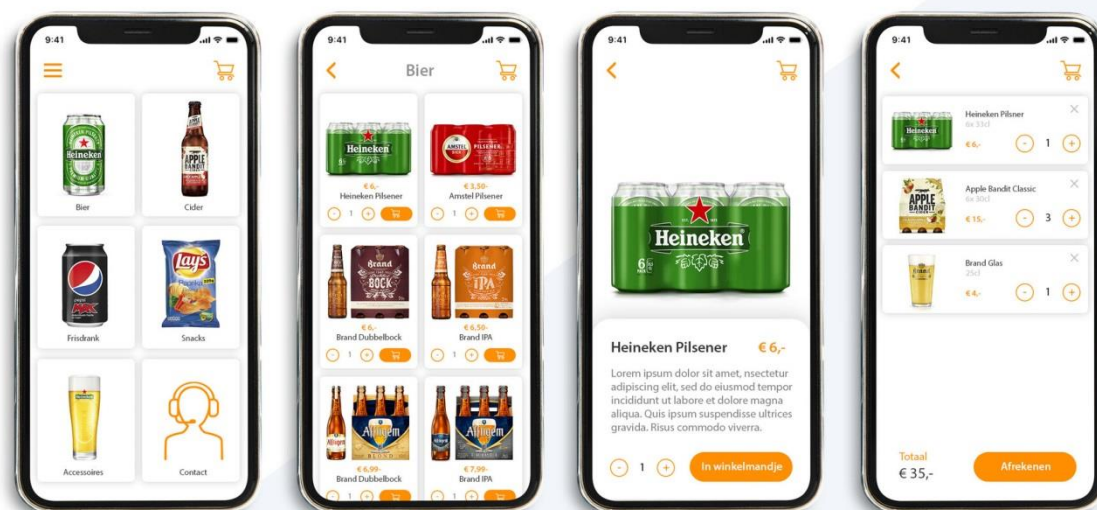


Рис 3.1. Дизайни мобільних додатків ПрАТ «Оболонь»
Запропоновано автором

Для промощену мобільного застосунку потрібен чіткий план, створення якого, краще за все, зробити якомога раніше, дуже добре, коли цей

план вже існує на момент розробки додатку, тоді легше розуміти, яким саме має бути додаток, що в нього буде входити тощо. Для просування додатку було б чудово мати декілька каналів комунікацій з споживачами, оптимально - близько трьох. Слід також завчасно врахувати витрати на них. Серед каналів комунікацій, що діють на ринку, можна використати контекстну рекламу в інтернеті (Google, YouTube тощо), таргетовану рекламу (соціальні мережі, мобільні ігри), POS рекламу (реклама у місцях продажу продукції: у власних фірмових магазинах, на планшетах та телевізорах у супермаркетах).

Для реалізації цієї ідеї необхідно, насамперед, знайти компанію, яка займається розробкою мобільних додатків «під ключ». Для охоплення більшої кількості споживачів, додаток буде створюватись за допомогою кросплатформеної розробки, яка допомагає охопити обидві платформи iOS та Android.

Розробка мобільного додатку для iOS або Android – складний технологічний процес, що вимагає ретельного планування. Підготовка проєкту та створення прототипу додатка – невід’ємна і дуже важлива частина проєкту, яка точно так само як і програмування вимагає істотних трудовитрат.

Проєктування, розробка самого додатку та дизайн починаються уже після обговорення ідеї про створення мобільного додатку.

Складові структури витрат, пов’язані з додатком, наступні:

- обговорення та розробка бізнес ідеї;
- оренда приміщення;
- закупівля необхідного обладнання для офісу;
- користування послугами компанії по розробці додатків;
- реклама;
- витрати на заробітну плату персоналу;
- незаплановані витрати.

Більшу частину витрат займуть витрати на виплату заробітної плати персоналу. Для підтримки додатку знадобиться ІТ-спеціаліст, який буде усувати помилки, оновлювати інформацію і тд, і менеджер з продажів, в обов'язки якого входить оформлення замовлень з самого додатку. Також необхідним є найм копірайтера, який писатиме тексти для оформлення новин та акцій в додатку. У табл. 3.2 розглянемо склад персоналу та їх оклад.

Таблиця 3.2

Склад персоналу і їх оклади

Посада	Оклад, грн
ІТ-спеціаліст (Full Stack Developer)	30500
Менеджер з продажів	19500
Копірайтер (дизайнер)	19000
Всього	69000

Складено автором на основі власних досліджень

Витрати на створення мобільного додатку на проектний рік наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Структура витрат для створення мобільного додатку

Витрати	Сума, грн.
Формування бізнес ідеї підприємством	10000
Оренда офісу	12000
Придбання устаткування для розробки	50000
Консалтинг по додатку та його розробці	48000
PR та рекламні послуги	28000
Витрати на заробітну плату персоналу	66500
Форсмажорні затрати	3000
Разом	217500

Складено автором на основі власних досліджень

Отже, загальний бюджет для створення мобільного додатку складе:
 $7000,00+14000,00+52000,00+50000,00+25000,00+68000,00+2000,00= 217500$

3.2. Визначення очікуваних результатів від впровадження стратегії

Проведемо опитування провідних спеціалістів і узнаємо як зміняться результати діяльності підприємства після використання запропонованого заходу. Такий метод називається «метод експертних оцінок». Величина прогнозу завжди перевіряється на надійність і типовість. У табл. 3.4 надаються визначення середньоквадратичного відхилення, яке характеризує думки окремих експертів відносно середнього значення.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст ЧД, тис.грн.	332125	332850	333240	333620	333915	334160	334280	2334190
Q сер.	333456							
Відхилення ΔQ	-1331	-606	-216	164	459	704	824	
ΔQ^2	1771561	367236	46656	26896	210681	495616	678976	3597622

Розраховано автором

Середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації становить:

$$Q_{\text{сер}} = (332125 + 332850 + 333240 + 333620 + 333915 + 334160 + 334280) : 7 = 333456$$

Знаходимо середнє квадратичне відхилення за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}}; a = \sqrt{\frac{3597622}{7}} = 716,90$$

де Q_i – прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації i -го експерта;

$Q_{\text{сер}}$ – середнє прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації;

n – кількість опитаних експертів.

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів за наступною формулою:

$$W = \frac{a}{Q_{\text{сер.}}} \cdot 100 \% ; W = \frac{716.90}{333456} \cdot 100 = 0,21$$

Якщо розрахункове значення коефіцієнта варіації менше 33%, то набір експертних висновків можна вважати однорідним, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Щоб розрахувати прогноз зростання чистих продажів (виручки), необхідно використовувати стандартні методи розподілу ймовірностей. Використовуємо формулу:

$$ОП = \frac{О+4 \times В+П}{6},$$

де ОП – обсяг реалізації прогнозний;

О – оптимістичне значення прогнозу (334280 тис. грн);

В – найвірогідніше значення прогнозу (333620 тис. грн);

П – песимістичне значення прогнозу (332125 тис. грн).

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження нового мобільного додатку для ПрАТ «Оболонь» :

$$ОП = (334280 + 4 \times 333620 + 332125) / 6 = 333480 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозні значення обсягів виробництва нового виду продукції, згідно результатів опитувань експертів, які попередньо було перевірено на надійність та типовість, складає 333480 тис. грн.

Після впровадження заходу, ПрАТ «Оболонь» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів наданих послуг та збільшення прибутку.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції: $333480 : 5549706 \times 100 = 6,01\%$, де 5549706 – значення ЧД (виручка від реалізації продукту за 2020 рік) (табл.2.1).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році (2021 р) складе: $5549706 + 333480 = 5883186$ тис. грн

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному 2020 році склали 5150895 тис. грн у т.ч. постійні витрати – 1545268 тис. грн, змінні – 3605627 тис. грн.

$$3605627 \times 0,06 = 216337,62 \text{ тис грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення акції, вартість заходу складає 217500 грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 6% змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$216337,62 + 217,5 = 216555,12 \text{ тис. грн}$$

Таким чином повні витрати в проектному році складуть:

$$5150895 + 216555,12 = 5367450,12$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році: $333480,83 - 216555,12 = 116925,71$ тис. грн

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$398811 + 116925,71 = 515736,71 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме: $116925,71 \times (1-0,18) = 95879,08$ тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році складе: $338614 + 95879,08 = 434493,08$ тис. грн.

Наведемо очікувані результати від проведення акції в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадженого заходу

Назва показника, що змінюється	Величина показника, тис. грн
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції	5883186
Приріст повних витрат	216555,12
Приріст прибутку від реалізації продукції	116925,71
Приріст чистого прибутку	95879,08

Побудовано автором

Отже, внаслідок проведення акції чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році збільшиться на 5883186 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 216555,12 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 116925,71 тис. грн, а чистий прибуток – на 422904,10 тис. грн. В результаті проведення заходу підприємство збільшить обсяг реалізації продукції і, відповідно, отримає додатковий прибуток.

У табл. 3.6 надається розрахунок впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	Проєктний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	5549706	5883186	333480	6,0
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	5150895	5367450,12	216555,12	4,2
Прибуток від реалізації	тис. грн	398811	515736,71	116925,71	29,3
Чистий прибуток	тис. грн	338614	434493,08	95879,08	28,3
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	92,8	91,2	-1,6	x
Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,6	8,1	1,5	x
Рентабельність продукції	%	7,7	9,6	1,9	x

Побудовано автором на основі власних досліджень

Розрахуємо наступні проєктні значення:

1. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації:

$$(5367450,12 \div 5883186) \times 100 = 91,2 \text{ коп}$$

2. Рентабельність діяльності (продаж):

$$(434493,08 \div 5367450,12) \times 100 = 8,1\%$$

3. Рентабельність продукції: $(515736,71 \div 5367450,12) \times 100 = 9,6\%$

На основі даних табл. 3.6 можна зробити наступні висновки: у проєктному році, порівняно із 2020 роком, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 333480 тис. грн у абсолютному вигляді, а у відносному на 6%.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 216555,12 тис. грн, що є позитивним у роботі підприємства, тому що маємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції порівняно із повними витратами.

Також, збільшиться прибуток від реалізації продукції на 116925,71 тис. грн, а відповідно і чистий прибуток, який становитиме 434493,08 тис. грн, збільшення – на 95879,08 тис. грн або на 28,3% порівняно із базовим періодом.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшаться на 1,6 коп., порівняно із 2020 роком. Рентабельність продукції збільшилася на 1,9% і становить в проєктному році – 9,6%, тоді як рентабельність продажу збільшилась на 1,5%.

Дані результати говорять про те, що запропонований захід позитивно вплине на реалізацію продукції підприємства і кінцеві результати діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі визначено сутність поняття «стратегія підприємства», обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «Оболонь», проведено співставлення різних видів стратегій. Оцінено стратегію як результат діяльності, як місію, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Визначено, що основними елементами стратегії є місія, цілі, пріоритети, орієнтири, обмеження, які пов'язані між собою і взаємозалежні. Стратегія підприємства, як комплекс завдань майбутнього розвитку, може бути представлена в описовому вигляді, за допомогою формувань і числових значень.

На формування стратегії підприємства впливає багато чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх, які взаємодіють і забезпечують зміни у діяльності господарюючих суб'єктів.

Досліджено етапи розвитку та формування стратегій, чинники, що впливають на вибір стратегії на кожному із її етапів формування. Важлими складовими при виборі стратегії є місія і цілі, як кінцеві результати, які конкретизують формування місії і вибір стратегії.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано інструментарій, який допомагає здійснити вибір стратегії підприємства. Інструментарій розглядається як сукупність методів, які допомагають обрати стратегію. Такими методами є SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, теорія «сліпих зон» М. Портера та інші. У роботі використаний SWOT-аналіз, який є ефективним інструментом бізнес-планування, що використовується для формування стратегій. За допомогою SWOT-аналіза було проаналізовано і визначено як використати можливості, сильні сторони підприємства, щоб уникнути загроз та усунути слабкі сторони.

ПрАТ «Оболонь», на практичних матеріалах якого виконана робота, об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні. У 1998 році ПрАТ «Оболонь» першою в українській харчовій галузі, отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001. Місія ПрАТ «Оболонь» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Головна мета діяльності ПрАТ «Оболонь» - розширення ринків збуту, збільшення прибутків, максимізувати задоволення потреб споживачів.

На підставі проведеного аналізу визначено сильні і слабкі сторони підприємства. Серед сильних сторін є високий рівень кваліфікованого персоналу, можливість розширення асортименту продукції, високий рівень технічної оснащеності, перевірені постачальники з гарною репутацією, випуск високоякісної продукції, налагоджені канали збуту, конкурентоспроможність. Серед слабких сторін – висока собівартість продукції і кожному структурному підрозділу бракує інформаційного забезпечення. Оскільки підприємство має більше сильних сторін ніж слабких (50>47) і можливості перевищують загрози – запропоновано стратегію «Максі-Максі», яка передбачає зміцнення позицій на ринку.

Для ПрАТ «Оболонь» рекомендовано виділити стратегічні напрямки, які забезпечать реалізацію вибраної стратегії на ринку: розширення та оновлення виробничих потужностей, прийняття участі у ярмарках, виставках та інших Всеукраїнських заходах. Для реалізації вибраних стратегій розроблено бюджет витрат підприємства.

Проаналізовано вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Розрахунки проєктних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованих заходів дасть можливість покращити показники роботи ПрАТ «Оболонь» та обрати ефективну стратегію розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної бази розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2020. № 25. С. 41-45.
2. Ансофф И. Стратегічне управління: пер. з англ. під ред. Л.І. Евенко. Київ: Знання, 1989. 519 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ТОВ Фірма «АСНА», 2020. 146 с.
4. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 8, ч. 2. С. 77-81. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/70.pdf (дата звернення: 10.01.2023).
5. Белопольський М. Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2020. №6. С. 34 – 38.
6. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 495 с.
7. Борисенко О. Стратегії розвитку високотехнологічного підприємства. *Молодий вчений*. 2021. 11 (75). С. 459-463. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1512> (дата звернення: 18.01.2023).
8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31-34.

9. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 121 – 125. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4499&i=21> (дата звернення: 24.12.2022).
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Вид. 4-те, доп. Київ: Лібра, 2012. 720 с.
11. Гой І. В., Смелянська Т.П. Підприємництво : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 368 с.
12. Гросул В.А., Аванесова Н.Е. Оцінка ефективності функціонування підприємств торгівлі з позицій ключових стейкхолдерів : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 230 с.
13. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>(дата звернення: 11.01.2023).
14. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. *Бізнес інформ*. 2020. № 8. С. 191–197
15. Жук. О. В. Прогнозування прибутку підприємства на основі методу екстраполяції. *Науковий блог «Острозька академія»* . URL: <https://naub.oa.edu.ua/2020/> (дата звернення: 16.01.2023).
16. Звіт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>. (Дата звернення: 12.01.2023).
17. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія : Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 352с.
18. Касьяненко В.О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2016. 185 с.
19. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №11. С. 42 – 46.

20. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення: 11.01.2023).
21. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення: 11.12.2022).
22. Лігоненко Л.О., Височин І.В. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2010. 455с.
23. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. *Scientific Journal "ScienceRise"* Том 5. № 3(10). 2015. С. 57–61.
24. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2(6). С. 65-71. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened-65-71.pdf> (дата звернення: 11.01.2023).
25. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школи стратегій. Пер. з англ. І. Мінервін. Київ: Основи, 2002. 330 с.
26. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Стратегічний процес. Пер. з англ. І. Мінервін. Київ: Основи, 2001. 688
27. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за заг. ред. Л. А. Мороз. Львів: «Інтелект-Захід», 2002. 244 с.
28. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2020, №3 (31). С. 118-126. URL: <file:///C:/Users/Downloads/6325-96-12700-1-10-20200228.pdf>. (Дата звернення: 26.12.2022).
29. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» URL:

<https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>

(Дата звернення: 18.01.2023).

30. Підприємництво і торгівля: навч. посіб. / під заг. ред. д.е.н., проф. Л.Л. Ковальської та проф. І.В. Кривов'язюка. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

31. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2020. 572 с.

32. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. І. Мінервін. Київ: Основи, 2005. 454 с.

33. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. І. Мінервін. Київ: Основи.1998. 435.

34. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com> (дата звернення: 14.01.2023).

35. Стратегія підприємства URL: <http://buklib.net/books/22372/> (дата звернення: 12.01.2023).

36. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. Випуск 15. С. 764-769. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf (дата звернення: 15.01.2023).

37. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: «Каравелла», 2013. 432 с.

38. Товарознавство і торговельне підприємництво : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі та ін. / За ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2014. 652 с.

39. Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво»: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrpivo.com/> (Дата звернення: 12.01.2023).

ДОДАТОК А

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРНОУ	КОДИ
			01.01.2021
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

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

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

