

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Стратегічне планування в системі управління підприємством» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

Алексєєва Владислава Олександрівна _____
(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Дунда Світлана Петрівна _____
(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище) _____
(підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Алексеевої Владислави Олександрівни _____

1. Тема роботи «Стратегічне планування в системі управління підприємством».
керівник роботи Дунда С.П., к.е.н., доцент _____
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС. _____
2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р. _____
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»». _____
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного планування на підприємстві.
Розділ 2. Організація стратегічного планування на підприємстві _____
Розділ 3. Удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві. _____
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 21 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.01.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.02.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.03.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	23.04.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____
(підпис)**Владислава АЛЕКСЄВА**
(прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис)**Світлана ДУНДА**
(прізвище)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі досліджено теоретичні засади стратегічного планування та його роль в системі управління сучасним підприємством. Проаналізовано процес, методи та принципи стратегічного планування.

Досліджено діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та існуючу в компанії систему стратегічного планування. Визначено основні недоліки цієї системи.

На основі дослідження, запропоновано заходи з удосконалення стратегічного планування, що включають проведення поглибленого аналізу середовища, розгляд стратегічних альтернатив, деталізацію обраної стратегії у плані, ув'язку стратегічного та оперативного планування. Обґрунтовано позитивний вплив реалізації цих заходів на результати діяльності підприємства. Визначено організаційне забезпечення успішного впровадження запропонованої програми удосконалення.

Випускна робота викладена на 105 сторінок, містить 27 таблиць та 21 рисунок.

Ключові слова: стратегічне планування, управління підприємством, стратегічний аналіз, стратегічні цілі, реалізація стратегії

ABSTRACT

The thesis investigates the theoretical foundations of strategic planning and its role in the management system of a modern enterprise. The process, methods and principles of strategic planning are analyzed.

The activity of PrJSC «Company «Poltavpivo» and the existing strategic planning system in the company are explored. The main disadvantages of this system are identified.

Based on the research, measures are proposed to improve strategic planning, including in-depth analysis of the environment, consideration of strategic alternatives, detailing the chosen strategy in the plan, linking strategic and operational planning. The positive impact of implementing these measures on the company's performance is substantiated. Organizational support for the successful implementation of the proposed improvement program is identified.

The thesis is presented on 105 pages, contains 27 tables and 21 figures.

Key words: strategic planning, enterprise management, strategic analysis, strategic goals, strategy implementation

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність та принципи стратегічного планування.....	9
1.2. Процес стратегічного планування та його етапи.....	17
1.3. Методи стратегічного планування на підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
2.1. Аналіз пивоварної галузі підприємства	33
2.2. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання.....	43
2.3. Дослідження існуючої системи стратегічного планування на підприємстві.....	60
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	73
3.1. Програма діяльності підприємства щодо удосконалення системи стратегічного планування	73
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраних заходів та їх вплив на основні показники діяльності підприємства.....	77
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	86
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність стратегічного планування в управлінні підприємством, зокрема у сфері виробництва та реалізації товарів споживчого призначення, визначається потребою у підтримці конкурентоспроможності на ринку та адаптації до змін в економічному середовищі. За відсутності чіткої стратегії підприємство ризикує залишитися у відсталому стані, втратити свою місцевість на ринку або зіштовхнутися з фінансовими труднощами. Українські підприємства, зокрема ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», не є винятком у цьому контексті, оскільки вони опиняються під впливом глобальних економічних та політичних факторів. Тому розробка та впровадження стратегічного плану, який відповідає специфіці підприємства і динаміці ринку, є вкрай важливою для їхнього успішного розвитку та виживання.

Метою даного дослідження є вивчення і аналіз стратегічного планування в системі управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з метою визначення його ефективності та можливостей для подальшого вдосконалення.

Основні завдання дослідження включають:

- визначити сутність та принципи стратегічного планування;
- дослідити процес та методи стратегічного планування на підприємстві;
- проаналізувати діяльність підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- дослідити існуючу системи стратегічного планування на підприємстві;
- розробити програму діяльності підприємства щодо удосконалення системи стратегічного планування;

- обґрунтувати доцільність впровадження обраних заходів та їх вплив на основні показники діяльності підприємства;
- визначити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо стратегічного планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в системі стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в системі стратегічного управління на підприємстві.

Сферою застосування є підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Для досягнення поставлених завдань будуть використані різноманітні *методи дослідження*, зокрема:

- аналіз інформаційних джерел: вивчення внутрішніх документів підприємства, статистичних даних, а також аналіз ринкової та конкурентної інформації.
- системний аналіз та SWOT-аналіз: для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на стратегічне планування.
- кейс-стаді: вивчення досвіду інших підприємств у сфері стратегічного планування для визначення найкращих практик.

Інформаційна база дослідження. Для проведення дослідження будуть використані внутрішні документи та дані ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також зовнішня статистична та аналітична інформація щодо ринку пива та споживчих уподобань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та принципи стратегічного планування

Стратегічне планування - це процес визначення довгострокових цілей організації та розробки стратегій для їх досягнення. Воно охоплює аналіз середовища організації, формулювання місії та бачення, встановлення стратегічних цілей, розробку стратегій та планів дій. Стратегічне планування дозволяє організації визначити напрям свого розвитку на тривалий період та сконцентрувати зусилля на досягненні довгострокових цілей.

На відміну від поточного чи оперативного планування, стратегічне планування орієнтоване на майбутнє та охоплює період від 3 до 10 років. Воно враховує не лише поточну ситуацію, але й майбутні можливості та загрози. Стратегічне планування передбачає визначення бажаного майбутнього стану організації та шляхів його досягнення.

Процес стратегічного планування починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Це дозволяє визначити наявні можливості для зростання та потенційні загрози. На основі аналізу формулюється місія та бачення організації. Місія визначає призначення та філософію організації, а бачення - її уявлення про бажаний майбутній стан.

Далі встановлюються довгострокові стратегічні цілі організації, які конкретизують її місію та бачення. Цілі мають бути вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі. На основі цілей розробляються стратегії - узагальнені плани дій для досягнення цілей. Стратегії можуть стосуватися конкурентної позиції, розширення на нові ринки, розробки нових продуктів тощо.

Після вибору стратегій, розробляються конкретні плани дій щодо їх реалізації. Визначаються завдання, ресурси, терміни, відповідальні особи. Також розробляються критерії оцінювання результатів та механізми контролю.

Отже, стратегічне планування - це системний процес, спрямований на визначення довгострокового курсу розвитку організації та засобів його реалізації. Воно допомагає пристосуватися до зовнішнього середовища та досягти конкурентних переваг. Ефективне стратегічне планування є запорукою успішного функціонування та розвитку сучасних організацій.

Мета стратегічного планування полягає у визначенні довгострокового напрямку розвитку та шляхів досягнення цілей організації. Це комплексний процес, спрямований на забезпечення пристосування організації до мінливих умов зовнішнього середовища та підтримання її конкурентоспроможності. Основними цілями стратегічного планування є:

- визначення чіткого напрямку та орієнтирів розвитку організації на тривалий період. На основі аналізу внутрішніх можливостей та зовнішнього оточення визначаються довгострокові цілі, які концентрують зусилля всієї організації;
- забезпечення гнучкості та адаптивності організації. Стратегічне планування дозволяє передбачити зміни в бізнес-середовищі та завчасно підготуватися до них, щоб вчасно реагувати на виклики;
- координація та узгодження всіх видів діяльності організації для досягнення її головної мети. Стратегічний план поєднує різні функціональні стратегії (маркетингу, фінансів, виробництва тощо) в єдину систему;
- ефективний розподіл обмежених ресурсів організації та концентрація зусиль на пріоритетних напрямках розвитку. Стратегічне планування дозволяє визначити оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення довгострокових цілей;

- підвищення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень. Стратегічний план слугує основою для прийняття поточних рішень, узгоджених із загальною стратегією організації;

- створення передумов для розвитку та впровадження інновацій в усіх сферах діяльності організації. Стратегічне бачення спрямовує пошук нових можливостей;

- мотивація та згуртування персоналу навколо спільних цілей та цінностей організації. Стратегічний план задає вектор руху всієї команди.

Отже, стратегічне планування є важливим інструментом для забезпечення довгострокової життєздатності, розвитку та успіху організації в умовах динамічного та конкурентного оточення. Воно дозволяє цілеспрямовано рухатися до бажаного майбутнього стану, ефективно використовуючи наявні можливості та ресурси.

Існує кілька основних принципів, які допомагають зробити стратегічне планування ефективним, їх можна побачити на рис. 1.1.

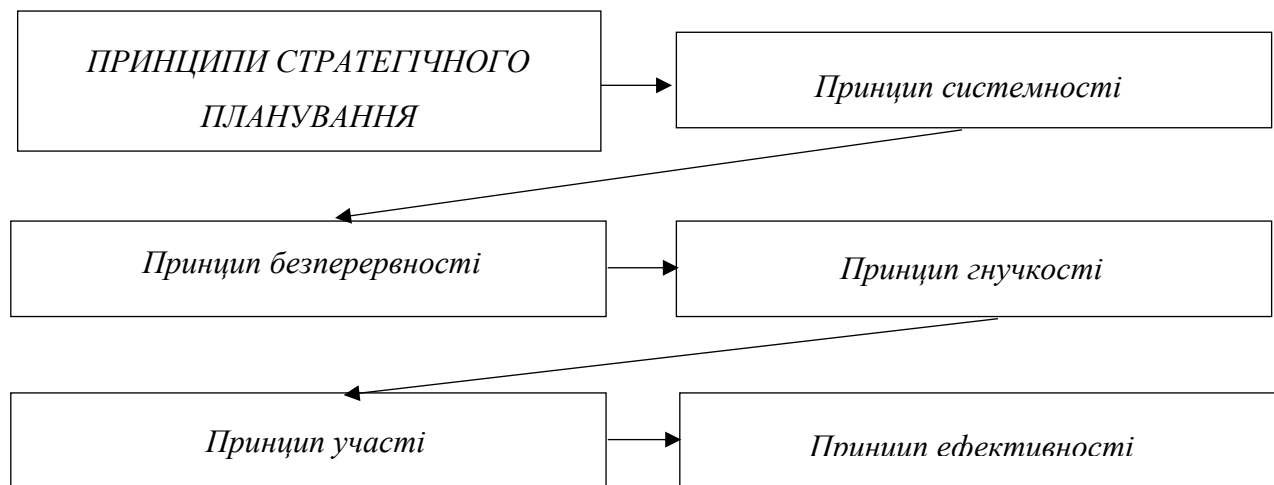


Рис. 1.1. Принципи стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі [22]

Принцип системності означає, що стратегічне планування має охоплювати всі аспекти діяльності організації як єдину систему. Стратегія повинна враховувати взаємозв'язки між різними підрозділами, процесами, ресурсами

організації. Це дозволить уникнути внутрішніх конфліктів та неузгодженостей при реалізації стратегії.

Принцип безперервності означає, що стратегічне планування має здійснюватися на постійній основі, а не епізодично. Стратегія повинна регулярно переглядатися та оновлюватися з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та всередині організації. Це дозволяє підтримувати актуальність стратегії.

Принцип гнучкості полягає в тому, що стратегія має швидко адаптуватися до змін ситуації. Вона не може бути раз і назавжди визначеною, а повинна коригуватися при виникненні нових можливостей чи загроз. Гнучка стратегія дозволяє організації швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Принцип участі передбачає залучення до процесу стратегічного планування ключових стейкхолдерів організації - керівників різних рівнів, працівників, акціонерів тощо. Їх думки та ідеї допоможуть сформуванню більш ефективної та реалістичної стратегії, а також підвищити рівень прихильності до її реалізації.

Нарешті, принцип ефективності означає, що стратегічне планування має бути раціональним процесом, спрямованим на досягнення максимального результату з мінімальними витратами ресурсів організації. Стратегія повинна бути реалістичною та економічно обґрунтованою.

Отже, дотримання цих основних принципів допомагає зробити процес стратегічного планування комплексним, систематичним, гнучким та ефективним. Це сприяє розробці реалістичної стратегії, її успішній реалізації та досягненню довгострокових цілей організації. Стратегічне планування є важливим управлінським процесом, який потребує дотримання певних принципів для отримання максимально позитивного ефекту.

Стратегічне планування є важливим інструментом для успішного функціонування та розвитку сучасних організацій. Цей процес допомагає

організаціям сфокусуватися на своїх пріоритетах та довгострокових цілях, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Замість реагування на поточні проблеми, вони концентрують свої зусилля на досягненні ключових завдань, що встановлені в стратегічному плані.

Крім того, стратегічне планування забезпечує узгодженість усіх напрямків діяльності організації. Це дозволяє уникнути внутрішніх конфліктів і забезпечує внутрішню гармонію, яка є ключовою для ефективної роботи організації.

Ще однією перевагою стратегічного планування є можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Організації, завдяки систематичному аналізу ринку, можуть вчасно виявляти нові можливості та загрози і вносити корективи у свою стратегію.

Далі, стратегічне планування є основою для прийняття управлінських рішень. Воно визначає критерії, за якими оцінюються альтернативні варіанти рішень та вибирається оптимальний шлях для досягнення цілей.

Крім того, стратегічне планування допомагає ефективно використовувати ресурси організації, оскільки бюджет і розподіл ресурсів формується на основі стратегічних пріоритетів. Це дозволяє оптимально розподілити наявні ресурси та забезпечити ефективну роботу організації.

Крім того, стратегічне планування допомагає підвищити готовність організації до непередбачуваних ситуацій шляхом розробки стратегічних сценаріїв. Це дозволяє заздалегідь підготуватися до потенційних проблем та криз.

Нарешті, стратегічне планування покращує координацію дій з зовнішніми партнерами та стейкхолдерами організації. Це спрощує взаємодію та співпрацю з іншими організаціями та сприяє досягненню спільних цілей.

Усі ці переваги роблять стратегічне планування ключовим інструментом сучасного менеджменту, що допомагає підвищити ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

Ефективне стратегічне планування в організації неможливе без активної участі та підтримки керівництва. Керівництво організації відіграє вирішальну роль у цьому процесі, оскільки від них залежить визначення місії, бачення майбутнього, основних цілей та цінностей, якими має керуватися компанія. Це створює стратегічний напрямок для подальшої розробки конкретних стратегічних планів.

Керівництво створює організаційні умови для розробки стратегії, визначаючи, хто буде залучений до цього процесу та які ресурси будуть виділені. Вони можуть створити робочі групи або комітети для обговорення та розробки стратегічних планів, а також залучити консультантів для отримання додаткової експертизи.

Керівництво бере активну участь у аналізі середовища організації, оцінюючи сильні і слабкі сторони компанії, можливості і загрози. Це допомагає об'єктивно визначити напрямки для формування стратегії і зробити висновки щодо того, яка стратегія буде найбільш відповідати потребам та метам організації.

Керівництво також приймає остаточне рішення щодо вибору стратегії з альтернатив, запропонованих під час планування. Вони аналізують переваги і недоліки кожного варіанту та вибирають оптимальний, який найкращим чином відповідає метам та цілям організації.

Керівництво забезпечує виконання стратегічного плану на практиці, розробляючи конкретні заходи, розподіляючи ресурси і призначаючи відповідальних осіб. Вони також здійснюють контроль за реалізацією стратегії і вносять необхідні корективи, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Тож, активна участь та підтримка керівництва є ключовими для успішного стратегічного планування та досягнення довгострокових цілей організації. Вони визначають стратегічний напрямок, створюють умови для розробки планів, приймають ключові рішення та забезпечують їх виконання.

Інтеграція стратегічного та оперативного планування є важливим елементом ефективного управління організацією.

Стратегічне планування фокусується на довгострокових цілях, напрямках розвитку та конкурентних перевагах організації. Воно визначає бачення та місію компанії, стратегічні цілі, шляхи їх досягнення. Оперативне планування зосереджене на поточній діяльності та реалізації стратегічних планів. Воно включає планування виробництва, збуту, фінансів, персоналу на короткостроковий період.

Ефективна інтеграція стратегічного та оперативного планування забезпечує узгодженість довгострокових і короткострокових цілей, стратегій та планів дій організації. Це дозволяє пов'язати стратегічне бачення з поточною операційною діяльністю, сфокусувати зусилля всіх підрозділів та працівників на досягненні спільної мети.

При інтеграції стратегічного та оперативного планування важливо забезпечити наступне:

- стратегічні цілі мають бути трансформовані в конкретні оперативні завдання для підрозділів та працівників;
- оперативні плани повинні узгоджуватися із стратегічними пріоритетами та спрямовуватися на їх досягнення;
- механізми контролю виконання оперативних планів мають дозволяти оцінювати прогрес в реалізації стратегії;
- система мотивації персоналу повинна заохочувати досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей;
- ресурси компанії (фінансові, людські, технологічні) мають розподілятися з урахуванням стратегічних пріоритетів;
- механізми зворотного зв'язку повинні забезпечувати коригування стратегії на основі даних про результати оперативної діяльності.

Тому, інтеграція стратегічного і оперативного планування сприяє ефективній реалізації обраних стратегій та досягненню довгострокових цілей організації завдяки узгодженості на всіх рівнях управління. Вона забезпечує зв'язок між майбутнім баченням компанії та поточною діяльністю, дозволяє концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках і швидко реагувати на зміни середовища.

Отже, підсумовуючи сутність та основні принципи стратегічного планування, можна зробити деякі висновки.

Стратегічне планування є важливим інструментом управління, який допомагає організації визначити довгострокові цілі, вибрати стратегії для їх досягнення та розподілити ресурси для реалізації обраних стратегій. Воно орієнтоване на майбутнє, враховує зовнішні можливості та загрози [11].

Основними принципами стратегічного планування є: системність, безперервність, гнучкість, участь, єдність, конкретність. Системний підхід передбачає розгляд організації як єдиної системи та узгодження всіх елементів стратегічного плану. Безперервність означає регулярне оновлення планів. Гнучкість - здатність коригувати плани при зміні умов. Участь - залучення персоналу. Єдність - узгодженість стратегічних і оперативних планів. Конкретність - чітке формулювання цілей і завдань.

Основними етапами процесу стратегічного планування є: аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, реалізація та оцінка. Стратегічне планування має низку переваг: забезпечує чіткий напрямок розвитку, дозволяє пристосуватися до змін, підвищує готовність до непередбачених подій, поліпшує координацію діяльності, сприяє мотивації персоналу.

Отже, застосування принципів стратегічного планування є важливим фактором підвищення ефективності управління сучасною організацією в довгостроковій перспективі. Воно дозволяє приймати обґрунтовані управлінські

рішення з урахуванням майбутніх можливостей і загроз зовнішнього середовища.

1.2. Процес стратегічного планування та його етапи

Стратегічне планування є важливим інструментом для компаній та організацій, який допомагає визначити довгострокові цілі, шляхи їх досягнення та розподіл ресурсів. Ефективне стратегічне планування дозволяє компанії адаптуватися до мінливих умов ринку, використовувати можливості та уникати загроз.

Процес стратегічного планування складається з кількох ключових етапів, які наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Процес та етапи стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі [12]

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є вкрай важливим першим кроком в процесі стратегічного планування. Він дозволяє компанії оцінити свої поточні можливості та ресурси, а також проаналізувати зовнішні чинники, що впливають на її діяльність.

Почнемо з аналізу внутрішнього середовища компанії. Тут розглядають такі аспекти, як організаційна структура, корпоративна культура, фінансові ресурси, виробничі потужності, персонал, системи управління, маркетинг, інформаційні технології тощо. Мета - зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, її конкурентні переваги та компетенції. Це допоможе визначити, які ресурси та можливості є в наявності для досягнення стратегічних цілей.

Наприклад, аналіз фінансових ресурсів покаже, чи достатньо у компанії коштів для інвестицій та реалізації нових проектів. Аудит виробничих потужностей продемонструє, чи зможе компанія впоратися із збільшенням попиту на свою продукцію. Аналіз персоналу оцінить наявні навички та компетенції, потребу у навчанні тощо. Отже, дослідивши свої внутрішні можливості, компанія розуміє, на що вона може спиратися у своєму стратегічному плануванні.

Далі необхідно проаналізувати зовнішнє середовище компанії. Сюди відносять такі чинники, як стан економіки, ринкова ситуація, поведінка споживачів, конкурентне середовище, державне регулювання, соціокультурні та технологічні тренди тощо. Мета - виявити можливості та загрози, що йдуть ззовні і можуть вплинути на діяльність та плани компанії.

Наприклад, аналіз ринкової ситуації покаже рівень попиту на продукцію компанії, виявить незадоволені потреби споживачів. Вивчення тенденцій у поведінці клієнтів продемонструє зміну уподобань та очікувань. Аналіз дій конкурентів допоможе зрозуміти їхню стратегію та майбутні плани. Оцінка змін у законодавстві чи політичній ситуації покаже, які обмеження чи можливості

вони створюють. Отже, аналіз зовнішнього середовища дає інформацію, яка має враховуватися при формуванні стратегічного плану.

Після того, як компанія проаналізувала своє внутрішнє та зовнішнє середовище, настає час сформулювати місію та бачення. Це дуже важливий етап стратегічного планування, адже саме тут визначається призначення компанії та її уявлення про бажане майбутнє. Якісно розроблені місія та бачення стануть фундаментом для подальшого встановлення стратегічних цілей та планування шляхів їх досягнення [14].

Почнемо з місії компанії. Місія - це коротке, чітке та влучне формулювання, що відображає сенс існування та призначення компанії. Вона повинна стисло пояснювати, чим саме займається компанія, для кого, та яку користь приносить своєю діяльністю. Гарна місія надихає та об'єднує співробітників, допомагає сфокусуватися на головних цілях.

Формулюючи місію, компанія повинна чітко визначити свою цільову аудиторію чи ринок, описати основну пропоновану цінність - товари чи послуги, а також пояснити, як саме вона створює цю цінність краще за конкурентів. Наприклад, місією технологічної компанії може бути «Надавати інноваційні технологічні рішення, що полегшують життя людей по всьому світу». Така місія чітко окреслює сферу діяльності, цільову аудиторію та ключову пропозицію компанії [21].

Далі компанія формулює своє бачення майбутнього. Бачення - це амбітний образ бажаного стану, якого компанія прагне досягти за певний проміжок часу. Воно описує, як компанія бачить себе та свою галузь через кілька років. Бачення має бути надихаючим, але реалістичним. Воно фокусує зусилля всіх співробітників на досягненні спільної мети.

Наприклад, баченням Apple у 90-х було «Стати найбільш шанованою технологічною компанією світу». Це амбітна, але досяжна мета, яка мотивувала

всіх працівників компанії рухатися в одному напрямку. Добре сформульоване бачення надихає та задає вектор руху організації на кілька років вперед.

Коли компанія визначила свою місію та бачення майбутнього, настає час перейти до наступного логічного кроку - постановки конкретних цілей та завдань. Саме на основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також сформульованого бажаного майбутнього стану компанія і визначає стратегічні цілі.

Цілі - це конкретні результати, яких компанія прагне досягти у певні терміни. Вони фокусують зусилля всієї організації на пріоритетних напрямках. Добре сформульовані цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі. Наприклад, типовими стратегічними цілями компанії можуть бути: збільшення частки ринку на 10% протягом 3 років, скорочення витрат на 20% за 2 роки, розширення на 5 нових ринків протягом 5 років тощо.

Встановлюючи цілі, компанія спирається на результати попереднього аналізу та на своє бачення. Цілі мають бути амбітними, але реалістичними - такими, що компанія зможе їх досягти, спираючись на наявні ресурси та можливості. При цьому вони повинні відображати бажаний майбутній стан згідно з баченням. Наприклад, компанія може поставити ціль зайняти лідируючі позиції на ринку, якщо її бачення - стати лідером галузі.

Крім загальних цілей, компанія визначає також конкретні завдання та заходи для їх досягнення. Завдання - це детальні кроки, які необхідно зробити, щоб реалізувати ту чи іншу мету. Наприклад, щоб досягти цілі збільшення частки ринку, завданнями можуть бути: розробити нову маркетингову стратегію, вивести 2 нові продукти, налагодити співпрацю з 3 новими дистриб'юторами, провести ребрендинг тощо. Такий розподіл на цілі та конкретні завдання дозволяє чітко планувати шляхи їх досягнення.

Після того, як в процесі стратегічного планування компанія визначила свої цілі та завдання, настає етап розробки стратегії для їх досягнення. Стратегія - це узгоджений всебічний план дій, спрямований на реалізацію місії та досягнення цілей компанії. Вона відповідає на питання, як саме компанія буде рухатися до своїх цілей.

При розробці стратегії компанія аналізує різні варіанти та обирає оптимальний для своїх умов. Стратегія повинна максимально використовувати сильні сторони компанії та можливості зовнішнього середовища. Водночас вона має мінімізувати вплив слабких сторін та зовнішніх загроз. Стратегія може стосуватися різних аспектів діяльності - виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу тощо. Головне, щоб вона була єдиним узгодженим планом.

Розробляючи стратегію, компанія може обрати зростання обсягів виробництва й продажів, вихід на нові ринки, диверсифікацію продуктового ряду, скорочення витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів тощо. Вибір залежить від цілей компанії, її можливостей та стану ринку. Наприклад, стратегією зростання може бути розробка нової продукції та активний маркетинг для залучення нових клієнтів. А стратегією оптимізації - автоматизація процесів та скорочення витрат.

При виборі оптимальної стратегії компанія оцінює різні альтернативи з урахуванням можливих ризиків, витрат та очікуваних результатів кожної з них. Проводиться фінансове моделювання, будуються сценарії розвитку подій. Наприклад, вихід на новий ринок може дати значне зростання, але й несе підвищені ризики. А фокус на існуючих клієнтах є більш консервативним, але й менш прибутковим варіантом. Порівнюючи альтернативи, обирається оптимальна стратегія [18].

Важливо, щоб обрана стратегія відповідала можливостям компанії та умовам ринку. Тому її розробкою має займатися топ-менеджмент разом із функціональними фахівцями різних відділів. Це забезпечить її комплексність та

збалансованість. Також важливо донести обрану стратегію до всіх працівників компанії, аби вони розуміли свою роль у її реалізації.

Після того, як в процесі стратегічного планування було обрано оптимальну стратегію, настає дуже важливий етап - планування її реалізації та подальший контроль виконання. Адже навіть найкраща стратегія залишиться просто набором благих намірів, якщо її не втілити в конкретні програми дій та не контролювати їх виконання.

Отже, першим кроком цього етапу є детальне планування реалізації обраної стратегії. Для цього стратегічні цілі та завдання трансформуються в конкретні програми, бюджети та процеси. Визначаються строки, відповідальні особи, необхідні ресурси. Наприклад, для реалізації стратегії виходу на новий ринок можуть бути розроблені такі програми: маркетингова кампанія, налагодження каналів дистрибуції, адаптація продукту під місцеві особливості тощо.

Ключовим є чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та фахівцями за конкретні елементи плану реалізації стратегії. Також важливо забезпечити їх необхідними ресурсами та бюджетом. При цьому слід орієнтуватися на встановлені стратегічні цілі та пріоритети. Тобто бюджет має бути розподілений так, щоб максимально сприяти досягненню цілей.

Наступним кроком є безпосередня реалізація запланованих заходів. Відповідальні особи впроваджують програми, виконують необхідні дії згідно зі встановленими процесами та процедурами. На цьому етапі можуть виникати певні відхилення чи зміни у зовнішньому середовищі, тому процес має бути гнучким.

Паралельно обов'язково здійснюється моніторинг та контроль реалізації стратегії. Аналізуються ключові показники, проводяться оцінки прогресу та ефективності виконання стратегічного плану. За потреби приймаються рішення

про коригування плану, перерозподіл ресурсів, внесення необхідних змін в програми. Це дозволяє гнучко реагувати на динамічні зміни ситуації.

Отже, саме ретельне і продумане планування реалізації, а також постійний моніторинг та контроль, є запорукою успішної імплементації обраної стратегії. Завдяки цьому компанія має можливість втілити її в конкретні дії та програми, результативно використати ресурси та гнучко реагувати на зміни, вчасно коригуючи план для досягнення цілей.

1.3. Методи стратегічного планування на підприємстві

Обрання ефективних методів стратегічного планування є запорукою успішного розвитку сучасного підприємства. У динамічних умовах ринкової економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та мінливістю попиту, стратегічне планування набуває особливого значення. Воно дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішніх викликів, планувати свою діяльність на тривалу перспективу, визначати довгострокові цілі та формувати стратегії їх досягнення.

Процес стратегічного планування включає кілька етапів:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення місії та цілей організації;
- розробка альтернативних стратегій;
- вибір оптимальної стратегії та її реалізація.

На кожному з цих етапів застосовуються певні методи (наведені на рис.1.3), що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективне використання сучасного інструментарію стратегічного планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості компанії.



Рис. 1.3. Методи стратегічного планування на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [18]

SWOT-аналіз є одним з найбільш поширених інструментів, що використовуються в процесі стратегічного планування на підприємстві. Він дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал компанії та зовнішні умови, в яких вона функціонує.

Головна мета SWOT-аналізу - визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Це допомагає сформувавши стратегію, яка максимально враховує наявні можливості компанії та захищає від потенційних загроз.

До сильних сторін підприємства можна віднести ті його характеристики, завдяки яким воно має конкурентні переваги на ринку. Це можуть бути унікальні технології, кваліфіковані кадри, вигідне географічне положення, сильний бренд, лояльна клієнтська база тощо. Визначення сильних сторін дає змогу зрозуміти, на чому саме може ґрунтуватися конкурентоспроможність компанії.

Слабкі сторони - це проблемні зони в діяльності підприємства, які перешкоджають його ефективній роботі. Наприклад, це можуть бути застаріле устаткування, брак кваліфікованого персоналу в певних галузях, недостатні маркетингові компетенції, репутаційні ризики тощо. Виявлення слабких сторін необхідне для розробки заходів щодо їх усунення [22].

Аналіз можливостей передбачає визначення сприятливих зовнішніх чинників, які компанія може використати для посилення своїх позицій на ринку. Це може бути вихід на нові перспективні ринки, поява прогресивних технологій, зростання попиту на продукцію компанії, послаблення регуляторних обмежень тощо. Вміле використання можливостей - запорука успішного розвитку бізнесу.

Загрози включають можливі несприятливі ситуації зовнішнього середовища, які можуть завдати шкоди компанії. Наприклад, посилення конкуренції з боку нових гравців ринку, економічна криза, зростання податків, нові регуляторні обмеження. Своєчасне виявлення загроз дозволяє заздалегідь підготуватися до можливих негативних наслідків.

Тож, SWOT-аналіз є дієвим інструментом оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Він забезпечує інформаційну основу для розробки оптимальної стратегії, яка дозволить максимально реалізувати наявний потенціал підприємства та захистити його від можливих загроз. Ефективне використання SWOT-аналізу сприяє прийняттю виважених стратегічних рішень.

Ще одним важливим інструментом є PEST-аналіз. PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє проаналізувати вплив факторів макросередовища на діяльність компанії.

Мета PEST-аналізу - дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища, що можуть істотно вплинути на роботу підприємства та його стратегічний розвиток. Цей аналіз дає змогу

виявити можливі загрози та нові можливості, пов'язані з макроекономічною ситуацією, та відповідним чином скоригувати стратегію компанії.

До політико-правових чинників належать політична стабільність, характер державного регулювання бізнесу, податкове законодавство, рівень корупції, бюрократія тощо. Аналіз цих чинників допомагає оцінити політичні ризики, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Економічні чинники включають загальний стан економіки, темпи економічного зростання, рівень інфляції, відсоткові ставки, валютні курси. Їх аналіз дає уявлення про загальну економічну кон'юнктуру і її можливий вплив на попит, ціноутворення, витрати компанії.

До соціальних чинників належать демографічні тенденції, рівень доходів населення, соціальна структура суспільства, ставлення споживачів до товарів і послуг. Їх дослідження допомагає зрозуміти поведінку і потреби споживачів продукції компанії. Технологічні чинники охоплюють технологічні тренди в галузі, інновації, рівень впровадження нових технологій. Їх аналіз дає уявлення про необхідність технологічної модернізації виробництва і продуктів компанії.

Тож, PEST-аналіз дозволяє дослідити та врахувати вплив ключових чинників макросередовища на діяльність і розвиток компанії. Він є важливою складовою процесу стратегічного планування, оскільки дає цілісне уявлення про зовнішні можливості та загрози. За результатами PEST-аналізу компанія може відкоригувати свою стратегію для максимального використання можливостей і мінімізації ризиків зовнішнього середовища.

Наступним важливим методом є аналіз конкурентів та галузі. Детальний аналіз галузі та конкурентів дає можливість отримати цінну інформацію про стан конкурентного середовища, сильні і слабкі сторони основних гравців ринку, їхні стратегії та ринкові позиції. Ці знання є критично важливими для розробки ефективної конкурентної стратегії компанії.

Перш за все, аналіз галузі передбачає вивчення її привабливості з точки зору отримання прибутку. Для цього аналізують такі показники, як ємність ринку, темпи зростання, рівень конкуренції, бар'єри для входу/виходу, прибутковість, технологічні особливості галузі тощо. Це дозволяє оцінити перспективи отримання прибутку в галузі та доцільність входження або подальшої присутності в ній.

По-друге, дослідження конкурентів передбачає аналіз їхніх стратегій, сильних і слабких сторін, часток ринку, ключових компетенцій. Визначаються основні конкуренти компанії та їх місце на ринку. Також аналізують можливість появи нових конкурентів у галузі. Ці дані дають чітке уявлення про конкурентне середовище та позицію компанії в ньому.

По-третє, проводиться порівняльний аналіз показників діяльності компанії та її основних конкурентів - частки ринку, рентабельності, ефективності, якості продукції тощо. Це дає змогу зрозуміти конкурентні переваги і недоліки власної компанії та визначити напрями підвищення її конкурентоспроможності.

По-четверте, вивчаються ключові фактори успіху в галузі - ті характеристики і можливості, які є запорукою лідерства на ринку. Це можуть бути технології, унікальні компетенції, виробничі потужності, доступ до ресурсів, сильний бренд тощо.

Отже, ґрунтовний аналіз галузі та конкурентів дає повне уявлення про конкурентне середовище і місце компанії в ньому. Ці дані є критично важливими для обрання оптимальної конкурентної стратегії та розробки заходів щодо посилення ринкових позицій компанії. Тому аналіз конкуренції має бути обов'язковим елементом процесу стратегічного планування.

Для формування стратегічного бачення перспектив розвитку можна скористатися методом побудови сценаріїв. Сценарне планування є ефективним інструментом стратегічного аналізу, який допомагає сформувати стратегічне

бачення можливих напрямів розвитку компанії на довгострокову перспективу з урахуванням невизначеності майбутнього.

Сутність цього методу полягає у побудові кількох можливих сценаріїв розгортання подій у зовнішньому середовищі компанії та моделюванні її реакції на ці події [7].

На першому етапі аналізуються чинники зовнішнього середовища, які є найбільш невизначеними та впливовими з точки зору перспектив розвитку компанії. Це можуть бути економічні, політичні, соціальні, технологічні тенденції. На основі цього аналізу обираються ключові невизначеності та будуються сценарії їх можливого розвитку.

Наприклад, для компанії це можуть бути сценарії розвитку економічної ситуації в країні: оптимістичний (швидке економічне зростання), песимістичний (глибока криза) та найбільш ймовірний. Або сценарії розвитку технологій у галузі: проривні інновації або еволюційний розвиток.

На другому етапі для кожного сценарію аналізуються можливі наслідки для компанії, розробляються варіанти її стратегічної поведінки у даній ситуації. Визначаються можливі ризики і можливості для бізнесу в кожному сценарії.

На третьому етапі обираються оптимальні стратегічні рішення з урахуванням імовірності та впливу кожного сценарію. Формується гнучка довгострокова стратегія розвитку, яка дозволяє максимізувати можливості і мінімізувати ризики незалежно від розвитку подій.

Тож, сценарне планування дає змогу сформувати різнобічне стратегічне мислення та готовність до можливих змін середовища. Воно розширює перспективи бачення майбутнього, підвищує гнучкість та адаптивність стратегії компанії. Тому цей метод є дієвим інструментом стратегічного аналізу в умовах високої невизначеності [3].

Бенчмаркінг є ще одним ефективним інструментом визначення напрямів вдосконалення діяльності компанії на основі порівняльного аналізу з кращими практиками в галузі.

Суть цього методу полягає у порівнянні ключових показників ефективності, процесів, методів роботи аналізованої компанії з аналогічними показниками конкурентів або компаній-лідерів даної галузі чи суміжних галузей. Наприклад, можна порівняти:

- продуктивність праці (виручка на одного працівника);
- рентабельність (прибутковість) продажів;
- частку ринку;
- витрати на збут та маркетинг;
- час виходу нового продукту на ринок;
- рівень обслуговування клієнтів;
- якість продукції;
- ефективність бізнес-процесів.

Таке порівняння дозволяє зрозуміти розрив між показниками компанії та найкращими показниками в галузі, і, відповідно, визначити конкретні сфери, які потребують поліпшення.

На основі бенчмаркінгу можна виявити найефективніші методики і практики роботи конкурентів, які доцільно запозичити і адаптувати під власну компанію. Це допоможе досягти суттєвого підвищення ефективності за рахунок впровадження кращих практик.

Отже, бенчмаркінг є потужним аналітичним інструментом, який дає об'єктивне уявлення щодо напрямів удосконалення діяльності компанії. Він дозволяє фокусуватися на впровадженні передових методів роботи та підвищенні операційної ефективності за рахунок використання кращих практик галузі. Тому бенчмаркінг має стати невід'ємною частиною процесу стратегічного планування в компанії.

Метод стратегічних карт є ефективним інструментом візуалізації стратегії компанії та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між її стратегічними цілями.

Стратегічні карти являють собою схематичне зображення стратегії у вигляді ланцюжка причин і наслідків. Зазвичай вони складаються з 4 основних блоків:

- фінанси - фінансові показники, яких прагне досягти компанія (зростання прибутку, рентабельність, частка ринку тощо);
- клієнти - ціннісна пропозиція для клієнтів, яка забезпечує досягнення бажаних фінансових результатів;
- бізнес-процеси - ключові бізнес-процеси (виробництво, маркетинг, логістика, обслуговування), які мають бути налагоджені для створення цінності для клієнта;
- навчання та зростання - нематеріальні активи (персонал, технології, корпоративна культура), необхідні для ефективної реалізації бізнес-процесів.

Зв'язки між цими блоками демонструють причинно-наслідкові залежності. Наприклад, підвищення кваліфікації персоналу сприятиме оптимізації бізнес-процесів, що в результаті підвищить цінність пропозиції для клієнтів та фінансові результати.

Стратегічні карти дозволяють чітко сформулювати стратегію, визначити ключові фактори успіху та наочно представити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями. Це підвищує розуміння стратегії в компанії та полегшує її реалізацію. Тому стратегічні карти є дієвим інструментом стратегічного планування та управління.

Отже, ефективне стратегічне планування є запорукою успішного розвитку сучасного підприємства. Воно дозволяє адаптуватися до динамічних умов ринкового середовища, зміцнювати конкурентні позиції та досягати

довгострокових цілей. Для реалізації процесу стратегічного планування існує широкий спектр аналітичних інструментів.

SWOT-аналіз дає можливість комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні можливості і загрози. PEST-аналіз дозволяє дослідити вплив факторів макросередовища. Аналіз галузі та конкурентів надає розуміння конкурентної позиції компанії. Сценарне планування сприяє формуванню гнучких довгострокових стратегій з урахуванням альтернативних варіантів розвитку подій. Бенчмаркінг дає змогу визначити напрями удосконалення діяльності на основі кращих практик. Стратегічні карти візуалізують взаємозв'язки між цілями компанії.

Тож, застосування сучасних методів аналізу та планування є важливою умовою прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Їх ефективне використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню лідерських позицій підприємства у довгостроковій перспективі. Тому стратегічне планування має стати невід'ємною складовою управління сучасним бізнесом.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування є важливим інструментом управління сучасним підприємством, що дозволяє йому адаптуватися до динамічних умов ринкового середовища. Теоретичні засади стратегічного планування базуються на працях таких науковців, як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікланд та інших.

Стратегічне планування являє собою процес визначення довгострокових цілей підприємства, шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. Воно базується на чіткому уявленні про бажане майбутнє стану підприємства та шляхи його досягнення.

Основу стратегічного планування складає стратегічний аналіз - дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку ресурсного потенціалу, сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз зовнішнього середовища охоплює вивчення ринкових тенденцій, дій конкурентів, можливостей і загроз.

На основі результатів стратегічного аналізу розробляються стратегічні альтернативи розвитку підприємства та обирається оптимальна стратегія, яка найбільше відповідає наявним ресурсам і ринковим можливостям. Виділяють такі основні види стратегій підприємства: корпоративна, конкурентна, функціональні [10].

Реалізація обраної стратегії відбувається через розробку конкретних оперативних планів, бюджетів, програм. Важливу роль відіграє стратегічний контроль, який дозволяє оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей і скоригувати плани за необхідності.

Основними перевагами впровадження стратегічного планування для підприємства є: підвищення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень; чітке уявлення про перспективи розвитку; можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища; ефективний розподіл та використання ресурсів; підвищення конкурентоспроможності та прибутковості.

Отже, стратегічне планування є важливим інструментом забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Успішне стратегічне планування потребує чіткого розуміння цілей, глибокого аналізу внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища, розробки альтернативних варіантів стратегії та ефективної системи її реалізації. Впровадження принципів стратегічного планування дозволить підприємству ефективно розвиватися та досягати конкурентних переваг на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз пивоварної галузі підприємства

Станом на сьогодні формуються нові умови щодо діяльності промислових підприємств. Фінансово-економічна криза, неоднозначна політика уряду у сфері захисту вітчизняних виробників, високий ступінь фізичного та морального зносу виробничих активів і інші фактори визначають особливості функціонування суб'єктів господарювання на вітчизняному ринку реалізації товарів та послуг. Особливої уваги за таких умов потребують підприємства, які діють у сфері харчової промисловості. У зв'язку з високими вимогами до якості продукції в цьому секторі, низьким рівнем управлінської ефективності, обмеженою активністю в інноваційній діяльності, не покращеними бізнес-процесами та іншими причинами, значна кількість підприємств у сфері харчової промисловості виявила себе не підготовленою до активної участі на ринку.

Протягом останніх трьох років харчова промисловість проявляє нестійкість, що призводить до зростання рівня невизначеності та ризиків, ускладнюючи функціонування підприємств на внутрішньому ринку. Світовий досвід підтверджує, що в умовах змінливого оточення найкраще пристосовується той бізнес, який має чіткі стратегічні орієнтири на майбутнє і ефективне стратегічне планування.

Однією з ключових галузей харчової промисловості є пивоварна індустрія, яка привертає увагу як вітчизняних, так і іноземних виробників. Пивоварна індустрія в Україні є сферою з високим потенціалом та привабливими перспективами. Розвиток цієї галузі переважно відбувається за

участі великих та середніх підприємств. Перелік основних виробників пивної продукції в Україні подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні виробники пива в Україні станом на 2023 рік

№	Виробник	Характеристика
1	SAN InBEV Ukraine	Пивоварне підприємство, яке спеціалізується на виробництві та продажі пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв наступних брендів: Чернігівське, Рогань, Stella Artois, Bud, Corona Extra, Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Taller, Velkopopovickiy Kozel.
2	Carlsberg Ukraine	Пивоварне підприємство, яке спеціалізується на виробництві та продажі пива та безалкогольних напоїв наступних брендів: Carlsberg, Tuborg, Jacobsen, Львівське, Хмільне, Балтика.
3	Оболонь	Пивоварне підприємство, яке спеціалізується на виробництві та продажі пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, соків та мінеральної води наступних брендів: Оболонь, Зірка, Наталка, Янтар, Оксамитне, Крафтmeister.
4	Oasis CIS	Пивоварне підприємство, яке спеціалізується на виробництві та продажі пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв наступних брендів: Oasis, Aqua Nova, Mirinda, Schweppes, Lipton, Nestea.

Джерело: складено автором на основі [11]

Перераховані виробники у табл. 2.1 виступають ключовими гравцями ринку пива в Україні. Такий висновок можемо зробити на основі аналізу часток ринку кожного пивоварного підприємства (див. рис. 2.1).

До структури пивоварного ринку України входять також й малі пивоварні підприємства та компанії. Основний обсяг продукції надходить від великих та середніх виробників. Зазначимо, що кількість малих пивоварень зменшується, і наразі їх частка на ринку складає приблизно 6%. На жаль, досить часто малі пивоварні стикаються з труднощами на українському ринку, оскільки не в змозі знайти своє нішеве місце та ресурси для технічного оновлення чи створення

власної мережі збуту. Ці малі пивзаводи змушені або припиняти свою діяльність, або стають частиною великих підприємств. Захопленням малих пивоварень великими компаніями вони отримують можливість продовжувати виробництво та сприяти розвитку пивної галузі, що в свою чергу сприяє збереженню робочих місць та забезпеченню зайнятості населення.

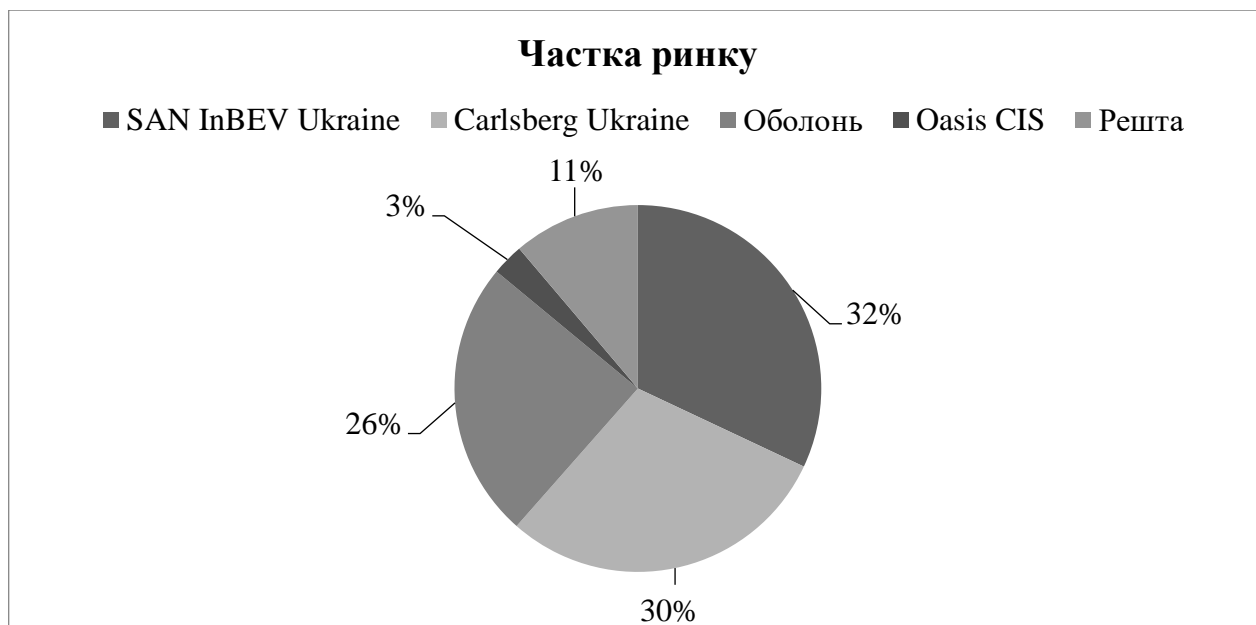


Рис. 2.1. Частка ринку основних виробників пива в Україні станом на 2023 рік

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Пиво займає лідерське положення в рейтингу продажів алкогольних напоїв, маючи частку ринку в розмірі 35%. В Україні існує 241 броварня, серед яких 204 є малими виробництвами з обсягом до 300 000 літрів. Близько 90% споживаного пива в Україні є вітчизняного виробництва, оскільки імпортні аналоги виходять дорожче і втрачають у конкурентній боротьбі. Українське пиво не поступається за якістю закордонним аналогам, що підтверджує популярність на світовому ринку завдяки високій якості продукту, дизайну та різноманітності сортів і методів виготовлення.

Разом із класичним пивом у нашій країні активно розвивається крафтовий напій. На кінець 2020 року частка крафтового пива становить приблизно 1% на

ринку України. Цей тренд вживання пива, виробленого в невеликих броварнях, прийшов до нас зі Сполучених Штатів, де вже наразі цей сегмент складає близько 25% від ринку.

Хоча ринок пива традиційно поділяється на лагер та ель, в Україні на основі вибору споживачів, тенденцій виробництва і реалізації, ключовими категоріями пива стали: лагер (світле пиво), темне пиво, безалкогольне/слабоалкогольне пиво та стаут (рис. 2.2).

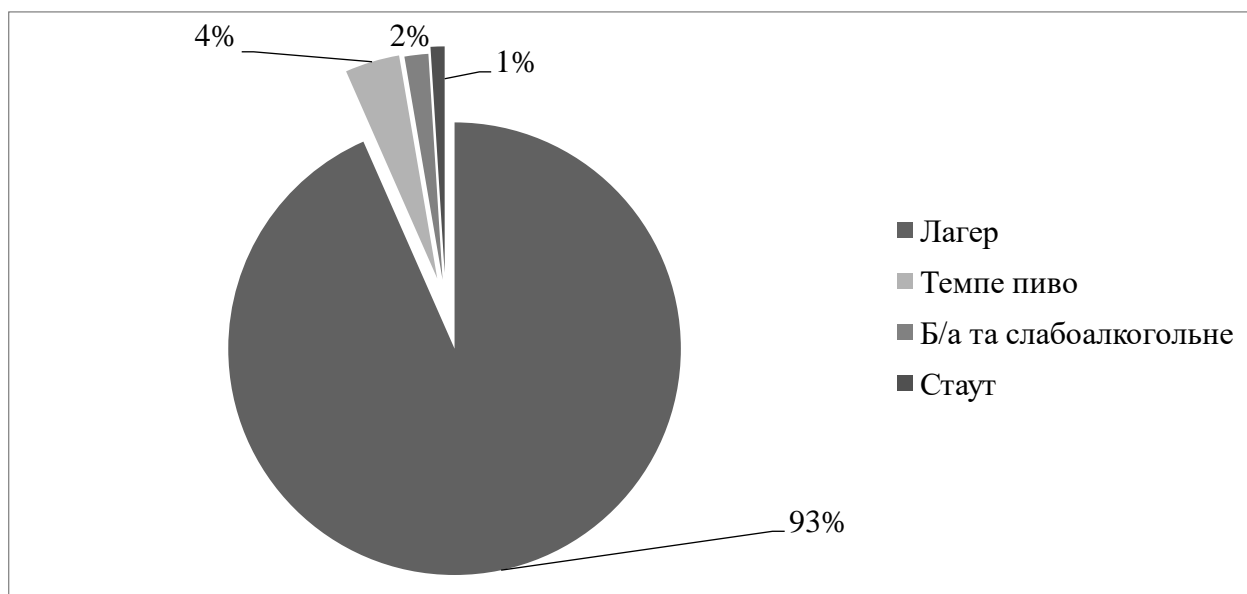


Рис. 2.2. Структура реалізації пива в Україні, 2021 р.

Джерело: складено автором на основі [11]

За даними науковця Федорчук А. [46], серед споживачів пива найбільшою популярністю користуються такі торгові марки (рис. 2.3):

- «Carlsberg» (19,4%);
- «Львівське» (8,3%);
- «Tuborg» (6,7%);
- «Velkoprovický Kozel» (4,9%);
- «Жигулівське» (3,1%);
- «Чернігівське» (2,6%);
- «Оболонь» (2,6%).

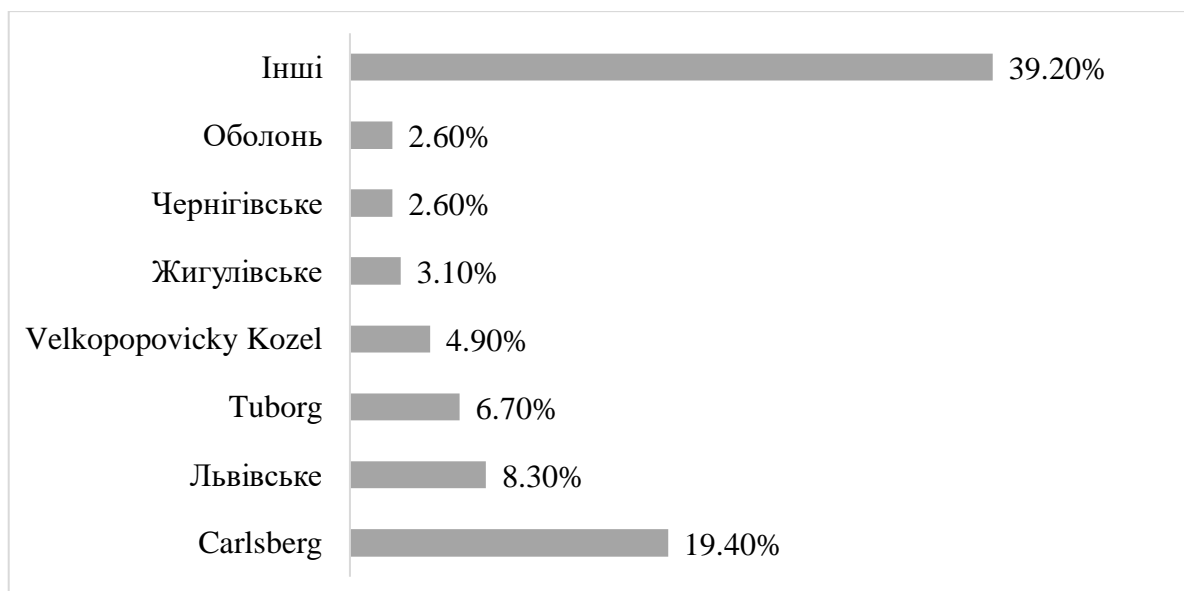


Рис. 2.3. Споживчі переваги по торговим маркам пива станом на 2023 рік

Джерело: складено автором на основі [35]

За даними Міністерства фінансів, індекс споживчих цін на пиво у грудні 2023 склав 104,23%. Порівняно з попереднім місяцем середні ціни зросли на 4,23%. В листопаді 2023 цей індекс відносно попереднього місяця складав 104,72% [14]. Динаміка середніх цін на пиво вітчизняних марок 2018-2023 роки зображено на рис 2.4.

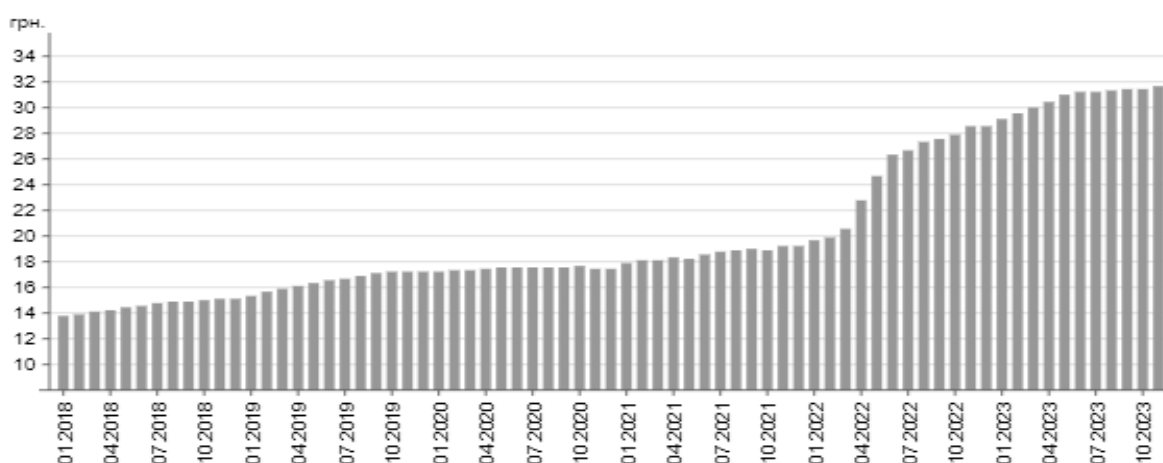


Рис. 2.4. Динаміка середніх цін на пиво в Україні протягом 2018-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [32]

На сучасному етапі пивоварна індустрія визначається як один із інвестиційно-привабливих секторів економіки. Навіть у складних економічних умовах в Україні ринок пива демонструє динамічний розвиток. Вкладення коштів у пивоварну галузь є надзвичайно перспективним, оскільки пиво є продуктом, що користується великим попитом серед споживачів та є вигідним для виробників.

Однак для поліпшення поточного стану справ підприємствам рекомендується розширювати асортимент пивних виробів, зокрема шляхом його диференціації. Це може включати випуск солоду, квасу чи створення ексклюзивних та іменних марок пива для реалізації у торговельних мережах. Впровадження таких ініціатив надасть можливість пивоварам збільшити свій ринковий вплив на 1-2% у вітчизняному сегменті.

Виробників пива в Україні зазвичай розподіляють за категоріями, такими як індустріальні, регіональні та малі (або крафтові). Важливо відзначити, що на законодавчому рівні такого розділення не існує; існують лише визначення для великих (з обсягом виробництва від 300 000 літрів на рік) та малих (до 300 000 літрів на рік, що продають виключно пиво) виробників. Важливо також відзначити різницю у вартості ліцензій: для великих заводів ця сума становить 500 000 гривень на рік, тоді як для малих пивоварень вона обмежується 30 000 гривень.

Використовуючи ланцюгові та базисні методи, проаналізуємо ряди динаміки обсягів виробництва пива в Україні. Представимо результати у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяг виробництва пива в Україні 2022-2023 р., млн. л.

Роки			Відхилення			
2021	2022	2023	Абсолютне, од.		Відносне, %	
			2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
1	2	3	4	5	6	7

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
1228,1	442,5	920,3	-785,6	477,8	-63,7%	108,8%

Джерело: розроблено автором на основі [2]

На основі представленої таблиці можна зробити висновок, що значний спад обсягу виробництва пива в Україні у 2022 році та подальше його зростання в 2023 році є віддзеркаленням негативного впливу подій, пов'язаних з повномасштабним вторгненням. За абсолютними та відносними показниками видно, що у 2022 році спостерігався значний відхилення від попереднього року, але вже у 2023 році виробництво відновило свій ріст. Негативна динаміка також відстежується на рис. 2.5.

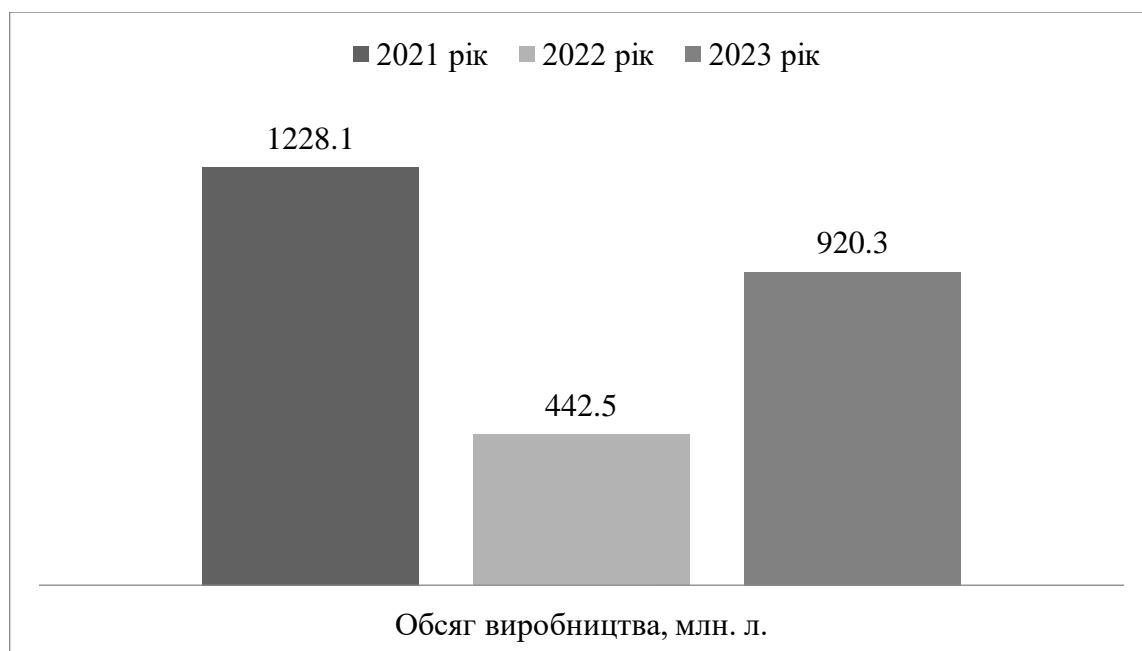


Рис. 2.5. Обсяг виробництва пива в Україні протягом 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [11]

Спад виробництва, вказаний у таблиці, свідчить про негативні наслідки зовнішньополітичних подій на економіку та виробничий сектор України. Зростання обсягів виробництва в 2023 році може бути пов'язане з певним відновленням економічної стабільності чи змінами в умовах виробництва, що здійснюються національними пивоварнями.

Проведемо аналіз структури досліджуваних показників, визначивши їх частки у загальному чи відсотковому значенні. Результати представимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Відносна частка виробництва пива в 2021-2023 рр.

Роки	Обсяг виробництва, млн. л.	Частка виробництва, %
2021	1228,10	47,40
2022	442,50	17,07
2023	920,30	35,53
Разом	2590,90	100,00

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Протягом 2021-2023 років в Україні було виготовлено близько 2590,90 млн. л. пива. У 2021 році обсяг виробництва становив 1228,1 мільйонів літрів, що складало 47,40 % від загального обсягу пива. У 2022 році частка виробництва зменшилася до 17,07 % через значне зменшення обсягу. Однак у 2023 році частка знову зросла до 35,53 %, що свідчить про певне відновлення галузі. Для подальшого аналізу пивної галузі і споживчих переваг скористаємось лінією тренду (рис. 2.6).

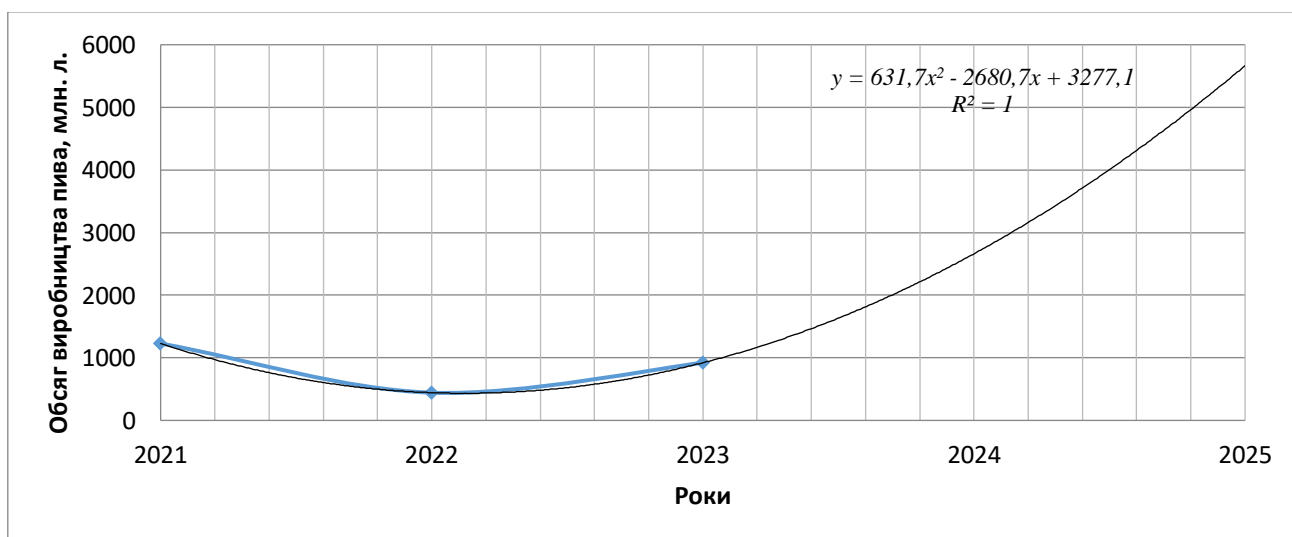


Рис. 2.6. Прогнозована динаміка виробництва пива в Україні за 2021-2025 рр., млн. л.

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Тренд - це рівняння, яке виражає зміну показника у часі. У даному прикладі визначається залежність обсягів виробництва пива в Україні від фактора часу. При розроблені параметра лінії тренду був обраний поліноміальний тип, в якому значення показника $R^2 = 1$, при такому значенні функція рівняння:

$$y = 631,7x^2 - 2680,7x + 3277,1$$

За отриманими даними визначаємо прогноз на майбутній період. Прогнозні значення виробництва пива в Україні за 2024-2025 роки розрахуємо:

$$y_{2024} = 631,7 \times 4^2 - 2680,7 \times 4 + 3277,1 = 2661,5$$

$$y_{2025} = 631,7 \times 5^2 - 2680,7 \times 5 + 3277,1 = 5666,1$$

Отриманні дані прогнозованої динаміки виробництва пива в Україні на 2024-2025 рр. наведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Прогнозні обсяги виробництва пива в Україні 2024- 2025 рр., млн. л.

Обсяг виробництва пива	Період часу	
	2024	2025
	2661,5	5666,1

Джерело: розраховано автором на основі розрахунку лінії тренду

Аналізуючи відносну частку виробництва пива в Україні протягом років 2021-2023, можна відзначити динаміку змін у галузі. У 2021 році обсяг виробництва становив 1228,1 млн. л, що складало 47,40 % від загального обсягу. У наступні роки відбулися значні коливання: у 2022 році частка виробництва зменшилася до 17,07 %, але в 2023 році відновилася до 35,53 %. Загальний обсяг виробництва за цей період становив 2590,9 млн. л.

Щодо прогнозу на 2024-2025 роки, передбачається подальший розвиток галузі. Прогнозований обсяг виробництва пива на 2025 рік становить 5666,1 млн. л.. Це свідчить про очікуване зростання індустрії та позитивний тренд в галузі. Однак, для точніших прогнозів важливо враховувати вплив різних

факторів, таких як економічна стабільність, зміни у споживчому попиті та конкуренція на ринку.

Можливе збільшення обсягів виробництва пива вказує на перспективи розвитку галузі та можливості для підвищення конкурентоспроможності виробників на ринку. Однак, для досягнення успіху, компанії повинні уважно вивчати ринкові тенденції та адаптувати свої стратегії до змін у споживчому попиті та економічному середовищі.

Виробникам пивних виробів слід впроваджувати ефективну маркетингову стратегію, оскільки сучасний стан економіки та поступове насичення внутрішнього ринку пива вимагають ретельного підходу до комунікаційних заходів. Цей підхід передбачає:

- активне ведення рекламної політики для підтримки продукції на ринку;
- розширення мережі місць продажу, оскільки українські виробники пива можуть використовувати не вичерпані можливості в цьому сегменті. Наприклад, всього лише 10% продажів пива в Україні припадає на канали «HoReCa»;
- розвиток міні-пивоварень, які, виробляючи пиво для ресторанів, наразі не конкурують з міжнародними компаніями, проте володіють численними перевагами. Споживання пива на місці його виробництва стає популярним трендом в Україні, а ця тенденція поступово отримує підтримку в країні;
- розширення портфелю пивних брендів, враховуючи, що на сьогодні в Україні налічується тисячі видів пива. Великі компанії можуть продовжувати випуск нових сортів та брендів для різних цінових сегментів, щоб розширити свою аудиторію.

Німеччина у 2020 році виготовила 7,5 млрд. л. пива (24% загального виробництва пива ЄС), Польща виготовила у 2020 році 3,8 млрд. літрів. Україна - 1797,1 млн. л [20].

З вказаних даних видно, що у 2020 році Німеччина займає провідну позицію в Європейському Союзі за обсягом виробництва пива, виготовивши вражаючу кількість 7,5 млрд. літрів, що становить значну частку у загальному обсягу пива ЄС (24%). Польща також має значний обсяг виробництва, досягнувши 3,8 млрд. літрів пива у 2020 році. Україна, хоча і має менший обсяг виробництва порівняно з Німеччиною та Польщею, все ж виготовила значиму кількість пива – 1797,1 млн. літрів. Загалом ці дані вказують на важливість пивоварної індустрії для цих країн і високий рівень виробництва в Європі

На четвертому місці в рейтингу країн по споживанню пива на душу населення є Німеччина з 104,2 літри на людину. Польща на п'ятому місці - де на одну людину припадає 100,8 літрів пива [39].

В Німеччині пляшка німецького пива об'ємом 0,5 літра коштуватиме 91 цент (або 36 гривень), у той час як імпортне пиво виявиться дорожчим – 0,3 літра обійдеться в 1,59 євро (або 63,6 гривень) [34]. В Польщі в середньому ціна на пиво (0,5 л) – від 2,86 до 2,9 злотих (або 27,50 гривень) [12]. А в Україні пиво вітчизняних марок (0,5 л) коштує 31,26 гривні [21].

Серед такого різноманіття цін, важливо відзначити, що в Україні ціни на національне пиво виявляються конкурентоспроможними порівняно з іншими країнами, що може вплинути на споживчі вподобання та попит на внутрішній ринок.

2.2. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це підприємство, яке відоме своєю довгою історією та відмінною репутацією на ринку алкогольних напоїв. Засноване у великому місті Полтаві, це підприємство стало справжнім символом поєднання традицій та сучасних підходів у виробництві пива та інших алкогольних напоїв. Організаційні особливості «Полтавпиво» відображаються не лише у виробничих процесах, але й у визначенні мети та стратегії компанії.

Загальну інформацію про підприємство, можна побачити у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Загальна інформація про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Назва підприємства	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
ЄРДПОУ	05518768
Юридична адреса:	Україна, м. Полтава, вул. Європейська, 160
Діяльність:	Виробництво пива
	Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин
	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
Власник	Лавріченко Василь Микитович
Електронна поштова адреса:	info@beer.pl.ua
Спосіб утворення	Корпоративний
Розмір підприємства	Велике
Організаційна форма	Самостійне
Форма власності	Приватне
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Головною метою є задоволення потреб клієнтів у смачних та безпечних напоях, а також створення позитивного іміджу компанії як надійного та відповідального виробника. Місія «Полтавпиво» віддзеркалює їхню відданість споживачам та бажання бути лідерами на ринку алкогольних напоїв у Полтавській області та далі.

Ця компанія поєднує в собі традиційні методи виробництва з сучасними інноваційними підходами. Їх стратегія базується на дотриманні високих стандартів якості та використанні найсучасніших технологій у виробництві.

Основними складовими стратегії «Полтавпиво» є:

- якість продукції. Виробництво алкогольних напоїв відбувається відповідно до найвищих стандартів якості та безпеки. Компанія ретельно контролює всі стадії виробництва, від вибору сировини до фасування готової продукції;
- інновації. «Полтавпиво» інвестує у вивчення та впровадження новітніх технологій в галузі виробництва алкогольних напоїв. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та відповідати сучасним вимогам споживачів.
- відповідальність перед споживачами. Компанія активно взаємодіє з споживачами та приділяє увагу соціальній відповідальності. Вони підтримують різні благодійні ініціативи та сприяють розвитку місцевих громад. «Полтавпиво» постійно розширює свій асортимент продукції, щоб задовольняти різноманітні смакові потреби споживачів. Вони регулярно випускають нові сорти пива та інших напоїв.

В цілому, «Полтавпиво» служить яскравим прикладом успішного об'єднання традиційних цінностей і сучасних підходів у сфері виробництва алкогольних напоїв.

Полтавський пивоварний завод може похвалитися майже півстолітньою історією, але його багатство не обмежується лише часом існування. За ці роки компанія нагромадила значний досвід та отримала численні нагороди, які стали гарантією якості її продукції.

Полтавський пивоварний завод, або ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», є виробником асортименту алкогольних та безалкогольних напоїв та мінеральних вод. Відкривши свої двері в 1965 році, завод вперше був частиною Полтавського об'єднання «Укрхарчопром» і його основною сферою діяльності було виробництво пляшкового та розливного пива.

У 1985 році на заводі був зведений цех для розливу безалкогольних газованих напоїв. Відмінною особливістю цього цеху була велика виробнича потужність, яка становила до 470 тисяч декалітрів продукції. У 1995 році завод був приватизований та перетворений на відкрите акціонерне товариство, і ця форма власності діє досі.

Співпраця з німецькими технологами від компанії «Kaltenberg», що розпочалася в 1998 році, була важливим кроком у розвитку заводу. Ця співпраця дозволила впровадити автоматичну лінію розливу в КЕГ-тару з потужністю 50 КЕГ на годину. У 1999 році Полтавпиво стало першим українським заводом, який ввів в експлуатацію циліндро-конічні комбі-танки. У 2001 році завод запустив новий цех та автоматичну лінію розливу пива в КЕГ-тару з потужністю 120 КЕГ на годину. Також була відкрита нова лінія розливу в ПЕТ-пляшки та бочки, що стали фірмовим знаком полтавського пива. Завод вивів на виробничу потужність 2,5 мільйони декалітрів продукції щороку.

У 2003 році завершилось будівництво та був запущений варильний цех, обладнаний фірмою «Hurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сусла.

Починаючи з 2011 року, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входить у період повного переосмислення структур, модернізації виробництва та впровадження нових стратегій розвитку. Однією з ключових стратегій є об'єднання всіх сортів пива та напоїв під єдиним брендом «Полтава», що свідчить про бажання підприємства зміцнити свою позицію на ринку та підкреслити єдність продукції. За цими роками ПрАТ «Полтавпиво» долає великий шлях у виробництві та має надійну репутацію як в Україні, так і за кордоном.

У табл. 2.6. можна побачити, як розвивалось підприємство протягом років.

Таблиця 2.6

Історія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Рік	Ключові події
1965	Початок роботи Полтавського пивоварного заводу
1985	Будівництво цеху для розливу безалкогольних напоїв. Виробнича лінія на 470 тис. декалітрів
1995	Приватизація заводу та перетворення на ПАТ
1998	Співпраця з німецькими технологами "Kaltenberg". Автоматична лінія розливу в КЕГ-тару
1999	Введення циліндро-конічних комбі-танків.
2001	Запуск лінії розливу в КЕГ-тару на 120 КЕГ на годину. Відкриття нового цеху
2003	Завершення будівництва варильного цеху "Hurrmann AG"
2011	Переорганізація структур, модернізація виробництва. Об'єднання під єдиним брендом «Полтава».
2012	Було введено в експлуатацію сучасний варильний цех, в якому весь процес приготування суслу здійснюється за допомогою комп'ютерів і автоматизованих систем.
2016	На фестивалі "СВЯТО ПИВА" компанія "Фірма «ПОЛТАВПИВО» була відзначена найпрестижнішою нагородою, "Бурштиною зіркою", за видатний ріст виробництва високоякісного продукту.
2021	Полтавський пивзавод був удостоєний Кубка "Гран-Прі" та сімох золотих медалей за високу якість своєї продукції.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зосереджується на постійному покращенні свого виробництва, щоб відповідати високим стандартам і вимогам споживачів. Це включає в себе впровадження нових технологій, модернізацію обладнання та оптимізацію виробничих процесів. Підприємство завжди на вишині часу, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним у сучасному бізнес-середовищі.

Окрім того, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не стоїть на місці щодо розробки стратегій розвитку. Постійний аналіз ринку та впровадження нових методик допомагають підприємству підштовхувати свій бізнес до нових вершин. Це включає в себе розширення асортименту продукції, вдосконалення маркетингових стратегій та вдосконалення способів взаємодії з клієнтами.

Ці організаційні особливості допомагають «Полтавпиво» зберігати свою унікальність та стабільність у галузі виробництва алкогольних та безалкогольних напоїв. Вони також відображають рішучість підприємства продовжувати ріст і підтримувати своє провідне положення на ринку напоїв в Україні і за її межами.

Організація операційної діяльності на підприємстві є ключовим аспектом ефективного управління та визначає успіх та стійкість підприємства на ринку. Полтавпиво, український виробник алкогольних та безалкогольних напоїв, також відзначається своїми особливостями організації операційної діяльності, які визначають його конкурентоспроможність та успішність на ринку.

Полтавпиво починає свою операційну діяльність з ретельного планування та визначення стратегії діяльності. Ці плани докладно узгоджуються між всіма структурними підрозділами підприємства для досягнення загальних цілей та завдань. Важливою особливістю є впровадження стандартизованих процесів та процедур для забезпечення сталої якості продукції та послуг на всіх етапах виробництва. Це допомагає досягти однакових стандартів і вимог.

Полтавпиво дбає про ефективний розподіл ресурсів, включаючи робочу силу, обладнання, сировину та фінансові ресурси, щоб максимізувати їх використання та забезпечити ефективність операцій. Забезпечення якості: Важливою частиною операційної діяльності є система контролю якості, яка допомагає перевіряти відповідність продукції встановленим стандартам та вимогам.

Операційна діяльність включає управління ланцюгом постачання, від сировини до готової продукції, а також логістичні процеси доставки та розподілу:

– Полтавпиво активно працює над інноваціями та впровадженням нових технологій для постійного покращення продуктивності та конкурентоспроможності;

- ефективно управління запасами та зберіганням товарів є ключовими для забезпечення належної вартості та доступності продукції;
- мінімізація зайвих витрат та оптимізація бюджету важливі для підтримки прибутковості;
- Полтавпиво дотримується вимог щодо безпеки праці та стандартів якості продукції, щоб запобігти аваріям та конфліктам з законом.

Організація операційної діяльності вимагає систематичного підходу, планування та керування різними аспектами бізнесу з метою досягнення успіху та стабільності підприємства.

Головним ринком збуту для Публічного акціонерного товариства «Полтавпиво» є внутрішній ринок України. Компанія приділяє особливу увагу деяким пріоритетним областям, де спостерігається висока популярність та обсяги продажу її продукції. Зокрема, ці області включають Полтавську, Київську, Дніпропетровську, Харківську, Одеську, Кіровоградську і Черкаську області.

На сьогоднішній день, головна акцентуація продажів зосереджена саме на цих регіонах України. Це означає, що продукція компанії є популярною та погано замінюваною саме в цих областях. Тут споживачі виявляють високий інтерес до продуктів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і покупці готові їх купувати у значних кількостях.

Такий стратегічний підхід до підтримки та розвитку ринків визначає успіх компанії на внутрішньому ринку. Важливо відзначити, що ця стратегія може підсилити позиції «Полтавпиво» на національному рівні та забезпечити стабільні обсяги продажів.

Продукція, яку виробляє «Полтавпиво», є різноманітною і включає в себе асортимент алкогольних та безалкогольних напоїв. Ця продукція виробляється з використанням сучасних технологій та дотриманням високих стандартів якості.

Одним з ключових продуктів є пиво різних сортів і смаків. Компанія виробляє пляшкове та розливне пиво, що дозволяє задовольнити різні потреби споживачів. Традиційні смаки пива, популярні серед клієнтів, а також пропонуються нові та ексклюзивні сорти, які розширюють асортимент компанії.

Крім того, «Полтавпиво» виробляє безалкогольні газовані напої, які включають в себе лимонади та інші охолоджуючі напої. Ці продукти популярні серед споживачів, які вибирають безалкогольні альтернативи. Асортимент продукції можна побачити у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Асортимент продукції ПрАТ «Полтавпиво»

Тип продукції	Торгова марка	Назва
1	2	3
Пиво	ТМ «Полтава»	«Віденське»
		«Ячмінний колос»
		«Бочкове»
		«Диканські вечори»
		«Лящ»
		«Лящ копчений»
		«Гелон»
		«Пивна дівка»
		«Діжка розливного»
		«Діжка свіжого»
		«Нефільтроване солодове»
	ТМ «AltMüller»	«Blanche»
		«Original»
		«Premium»
	ТМ «Gaiser»	«Kriek Max»
		«Grapefruit»
«Lemon»		
ТМ «Мюнхенське»	«Нефільтроване»	
Б/а напої	ТМ «ЛимонГія»	«Шалений помаранч»
		«Шалений помаранч»
		«Тьотя груша»
		«Лимонадний Джо»
		«Мохіто»
		«Полтава Буратіно»

Продовж. табл. 2.7

1	2	3
		«Гархун»
		«Екстра-Ситро»
	ТМ «ЛимонадоВо»	«Вишня»
		«Лимонад»
		«Груша»
Б/а напої	ТМ «ЛимонадоВо»	«Гархун»
		«Апельсин»
Квас	ТМ «Полтавський квас»	«Квас хлібний»
Енергетичні напої	ТМ «Полтава»	«BlindeShot»
		«SKY Energy»

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Цей розмаїтий асортимент продукції відображає різні смакові вподобання споживачів і дозволяє «Полтавпиво» задовольняти потреби різних категорій клієнтів. Динаміка структури асортименту продукції підприємство подано в табл. 2.8.

Також до асортименту входять мінеральні води, які відомі своєю чистотою та природнім смаком. Вони представлені у різних об'ємах та сприймаються споживачами як засіб для збереження здоров'я та знезараження.

Продукція «Полтавпиво» виробляється відповідно до найвищих стандартів якості та безпеки, що підтверджує її популярність серед споживачів. Компанія постійно вдосконалює свої технології та пропонує нові смакові рішення, щоб задовольнити потреби ринку та зберегти своє провідне положення в галузі виробництва напоїв в Україні.

Таблиця 2.8

Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.			Структура асортименту, %			Відхилення у структурі, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021 pp.	2023/2022 pp.
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Пиво	265 608	291 975	317500	90,6	88,8	88,92	-1,8	8,74
2. Безалкогольні напої	27 647	36 673	39556	9,4	11,2	11,08	1,8	7,86
Разом: вироблено продукції в натуральному виразі	293 255	328 648	357056	100	100	100	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З аналізу динаміки продажу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період з 2021 по 2023 рік видно, що основним продуктом, який становив значну частину виручки, було пиво. У 2022 році сума продажу цього продукту склала 291 975 тис. грн., що на 26 367 тис. грн. більше, ніж у 2021 році, а у 2023 році спостерігається така ж тенденція пиво зросло ще на 8,74% і становило 317 500 тис. грн.

Розглянемо фінансово-господарську ситуацію ПрАТ «Полтавпиво», проведемо аналіз основних техніко-економічних показників і надамо характеристику фінансової діяльності цього підприємства. Дані зведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
					Абсолютне, од.		Відносне, %	
					2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	323330	664 775	677951	+341 455	+1317 6	+105,6	+1,9

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	229 392	234 774	466190	+5 382	+2314 16	+2,3	+98,6
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	19 104	21 602	22729	+2 498	+11,27	+13,1	+5,2
4. Витрати на збут	тис. грн.	44 444	66 511	76488	+22 067	+9977	+49,6	+15
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	292 940	322 877	565407	+29 937	+5654 07	1+0,2	+75,1
6. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток збиток	тис. грн.	28 656	105795	109669	+77 139	+3874	+269,1	+3,7
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	18 996	10 573	26122	-8 393	+1554 9	-44,2	+147, 0
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	55 119	12 307	28997	-52 812	+1669 0	-95,8	+135, 6
9. Прибуток від реалізації продукції Збиток від реалізації продукції	тис. грн.	93 938	230031	211761	+136 093	-18270	+144,9	-8
10. Чистий фінансовий результат прибуток збиток	тис. грн.	20 695	81 457	84385	+60 762	+2928	+293,6	+3,6
11.Середньорічна вартість активів	тис. грн.	323 037,5	368 181,5	455801,5	+45 144	+87620	14	+23,8
12.Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	67 416	67 416	67416	-	-	-	-
13.Середньорічна вартість основних	тис. грн.	175 368	170 679,5	179638, 5	-4 688,5	+8959	-2,7	+5,2

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
засобів								
14. Чисельність промислововиробничого персоналу (ПВП)	осіб	268	231	276	-37	+45	-13,8	+19,5
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	70,9	48,6	87,6	-22,3	+39	-31,4	+80,0
16. Фондовіддача	грн./грн.	1,8	3,9	3,77	+2,1	-0,13	+116,7	-3,3
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	1 206,4	2 877,8	2456,3	+1671,4	-421,5	+138,5	-14,6
18. Рентабельність продукції	%	32,1	71,2	45,4	+39,1	-25,8	-	-
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	7,1	12,2	12,5	+5,1	+0,3	-	-
20. Рентабельність активів	%	6,4	22,1	18,6	+15,7	-3,5	-	-
21. Рентабельність власного капіталу	%	30,7	120,8	125,8	+90,1	+5	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Загальний валовий прибуток ПрАТ «Полтавпиво» у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився у 2,5 рази та становив 230 031 тис. грн. та 93 938 тис. грн. відповідно за періодами. У 2023 році даний показник демонструє зменшення на 8% та складає 211 761 тис. грн.

Основною складовою доходів ПрАТ «Полтавпиво» є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), питома вага якого у 2022 році становила 98,43% (або 664 775 тис. грн.), а у минулому 2021 році 94,45% (або 323 330 тис. грн.). У 2023 році показник зріс та склав 677 951 тис. грн. Показники у чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросли у 2022 році на 105,6% (або 341 455 тис. грн.) від минулого 2021 року, а у

2023 році порівняно із 2022 роком збільшились на 1,9%, що на 13 176 тис. грн більше.

Протягом аналізованого періоду відзначається значущий ріст собівартості продукції на ПрАТ «Полтавпиво», який зріс на 89,53% (або 205 382 тис. грн) від 2021 року та на 98,6% (231 416 тис. грн) у 2023 році від 2022 року. Зазначене збільшення собівартості свідчить про можливі проблеми в управлінні виробничими процесами, можливий вплив зростання витрат на сировину чи енергію, що може вимагати уваги та коригувань у стратегії виробництва підприємства.

Основною складовою витрат ПрАТ «Полтавпиво» є витрати на збут, питома вага яких у досліджуваному 2023 році становила 76 488 тис. грн, 2022 році - 64,64% (або 66 511 тис. грн.) та 36,55% (або 44 444 тис. грн.) у минулому 2021 році. Зі рік витрати на збут підприємства збільшились на 15% у 2023 році на 49,6% у 2022 році. Збільшення витрат на збут може свідчити про зростання витрат на маркетингові заходи, рекламу, та інші витрати, пов'язані з реалізацією продукції. Це може вимагати уважної уваги та подальшого аналізу ефективності маркетингових стратегій, а також може слугувати підставою для розгляду та впровадження оптимізацій у витратній структурі підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

У результаті проведеного фінансового аналізу чистого фінансового результату (прибуток) за 2021-2023 роками, можна визначити значне та позитивне зростання цього показника. За цей період чистий фінансовий результат підприємства значно збільшився на 293,6% (або на 60 762 тис. грн) у 2022 році та на 3,6 % (84 385 тис. грн) у 2023 році. Такий вражаючий приріст свідчить про ефективне управління фінансовою діяльністю та успішні стратегічні рішення ПрАТ «Полтавпиво».

Позитивна динаміка чистого фінансового результату свідчить про те, що підприємство досягло прибутковості та ефективно впроваджує стратегії

фінансового управління. Збільшення прибутку на такий значущий обсяг також може бути результатом успішної реалізації маркетингових стратегій, оптимізації виробничих процесів, чи збільшення обсягів продажів.

Оборотні та необоротні активи є ключовими складовими балансу підприємства, що визначають його фінансову стійкість та здатність до розвитку. У цьому контексті, подальший аналіз оборотних та необоротних активів ПрАТ «Полтавпиво» стане важливим етапом для розкриття стратегій управління активами, визначення їхнього впливу на фінансові показники та з'ясування можливих шляхів оптимізації для досягнення максимального ефекту в умовах змінливого бізнес-середовища. Проаналізуємо необоротні та оборотні активи ПрАТ «Полтавпиво» у табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Основні показники активів ПрАТ «Полтавпиво» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
				Абсолютне, од.		Відносне, %	
				2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	2 026	1 427	855	-599	-572	-29,56	-40,08
нервісна вартість	3 134	3 134	3178	0	44	0	1,40
накопичена вартість	1 108	1 707	2293	+599	586	+54,06	34,33
Основні засоби	171 310	170 049	189228	-1 261	19 179	-0,73	11,28
первісна вартість	218 453	229 359	264495	+10 906	35 136	+4,99	15,32
Знос	47 143	59 310	75267	+12 167	15 957	+25,80	26,90
Інвестиційна нерухомість	489	489	489	0	0	0	0,00
Всього за розділом 1	173 827	171967	190604	-1 860	18 637	-1,07	10,84
2.Оборотні активи							

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	57 989	75 068	83986	+17 079	8 918	+29,45	11,88
виробничі запаси	39 705	49 868	62019	+10 163	12 151	+25,59	24,37
незавершене виробництво	8 691	14 024	9510	+5 333	-4 514	+61,36	-32,19
готова продукція	9 593	11 100	11676	+1 507	576	+15,70	5,19
Товари	-	76	781	+76	705	+100	927,63
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	43 233	21 494	22437	-21 739	943	-50,28	4,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	4 290	11 392	13717	+7 102	2 325	+165,4	20,41
з бюджетом	-	149	0	+149	-149	+100	-100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	73	28 625	31692	+28 552	3 067	+39 112,3 2	10,71
Інші оборотні активи	40	1 219	690	+1 179	-529	+2 947,5	-43,40
Усього за розділом 2	158 197	242274	306600	+84 077	64 326	+53,14	26,55
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	158	0	+158	-158	+100	-100,00
Баланс	332 024	414399	497204	+82 375	82 805	+24,80	19,98

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Загальний аналіз необоротних активів ПрАТ «Полтавпиво» вказує на певні зміни у їхньому структурному складі. Зменшення вартості нематеріальних активів на 29,56% у 2022 році та 49,08% у 2023 році, зокрема, за рахунок накопиченої вартості, свідчить про можливі зміни в стратегії управління цими активами.

Щодо оборотних активів, спостерігається значний приріст у запасах, дебіторській заборгованості та інших оборотних активах, що вказує на потенційні ризики управління обіговими коштами та можливу неефективність

процесів збуту. Однак, зростання оборотних активів у контексті збільшення чистого фінансового результату на 293,6% свідчить про успішність бізнес-процесів у цьому сегменті підприємства. Загалом, цей аналіз є важливою передумовою для подальшого розгляду стратегічних рішень та оптимізації активного управління активами ПрАТ «Полтавпиво» в умовах динамічного ринкового середовища.

Результати фінансового аналізу активів ПрАТ «Полтавпиво» створюють необхідну підставу для глибокого вивчення питань, пов'язаних із рентабельністю підприємства. Однією з ключових складових ефективного фінансового управління є здатність генерувати прибуток та високий рівень рентабельності. У зв'язку з цим, подальший аналіз буде зосереджений на показниках рентабельності, що включають чистий прибуток, рентабельність активів та власного капіталу. Вивчення цих показників дозволить отримати глибше розуміння ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз рентабельності є важливим інструментом для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансового благополуччя підприємства в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Розглянемо показники рентабельності підприємства «Полтавпиво» у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні показники рентабельності ПрАТ «Полтавпиво»

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
					Абсолютне, од.	
					2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність продукції	%	32,1	71,2	45,4	+39,1	-25,8

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність діяльності (продажів)	%	7,1	12,2	12,5	+5,1	+0,3
Рентабельність активів	%	6,4	22,1	18,6	+15,7	-3,5
Рентабельність власного капіталу	%	30,7	120,8	125,8	+90,1	+5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Відносний показник витрат ПрАТ «Полтавпиво» значно знизився у 2022 році на 31,4%, що свідчить про покращення ефективності управління витратами та може бути позитивним сигналом для інвесторів. Проте у 2023 році спостерігаємо значне його зростання на 80%, що є негативною тенденцією. А збільшення фондівдачі на 116,7% у 2022 році свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів та можливе вдосконалення виробничих процесів.

Різке зростання продуктивності праці на 138,5% у 2022 році свідчить про покращення управління праці та може вказувати на впровадження нових технологій або підвищення кваліфікації працівників. Проте у 2023 році даний показник демонструє скорочення на 14,6%, що означає деяке погіршення у продуктивності роботи організації.

Рентабельність усіх категорій у 2022 році значно зростає, що є вражаючим показником фінансового успіху підприємства. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, удосконалення стратегії продажів, чи інших факторів. Проте у 2023 році спостерігається незначне скорочення рентабельності продукції та активів, що вказує на погіршення деяких показників діяльності компанії.

2.3. Дослідження існуючої системи стратегічного планування на підприємстві

Аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вказує на конкурентну позицію досліджуваного об'єкта на ринку. Проте глибокий аналіз діяльності даного суб'єкта господарювання вказує на певні проблемні аспекти, які негативно впливають на функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою виявлення таких недоліків необхідно проаналізувати всі аспекти господарської діяльності підприємства. Серед таких аспектів, в першу чергу, необхідно зупинитись на комплексному аналізі системи стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Ефективна система стратегічного планування є запорукою успішного розвитку та конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та гострої конкуренції на ринку пивоваріння, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує постійного вдосконалення своєї системи стратегічного управління.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз існуючої системи стратегічного планування на підприємстві, виявлення її сильних та слабких сторін, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Стратегічне планування є важливим аспектом управління будь-яким підприємством, і ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не є винятком. Воно відіграє важливу роль в процесі досягнення підприємством своїх цілей та завдань діяльності. Така умова формує вимогу щодо комплексного аналізу стратегічного планування в системі управління підприємством.

Стратегічне планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виконує певні функції. Під функціями в даному випадку необхідно розглядати сукупність ключових завдань та процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. До переліку ключових функцій такого планування можемо

віднести:

- функція формування та визначення цілей;
- функція аналізу зовнішнього середовища;
- функція аналізу ресурсів підприємства;
- функція визначення стратегічних напрямків діяльності

підприємства;

- функція формування стратегії діяльності;
- функція розробки стратегічних планів діяльності;
- функція контролю та оцінки виконання цілей та стратегічних

стратегій.

Стратегічне планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на певних принципах. Під принципами в даному випадку необхідно розглядати сукупність певних правил та установок, які визначають результативність та ефективність процесу стратегічного планування підприємства. Перелік ключових принципів подано на рис. 2.7.

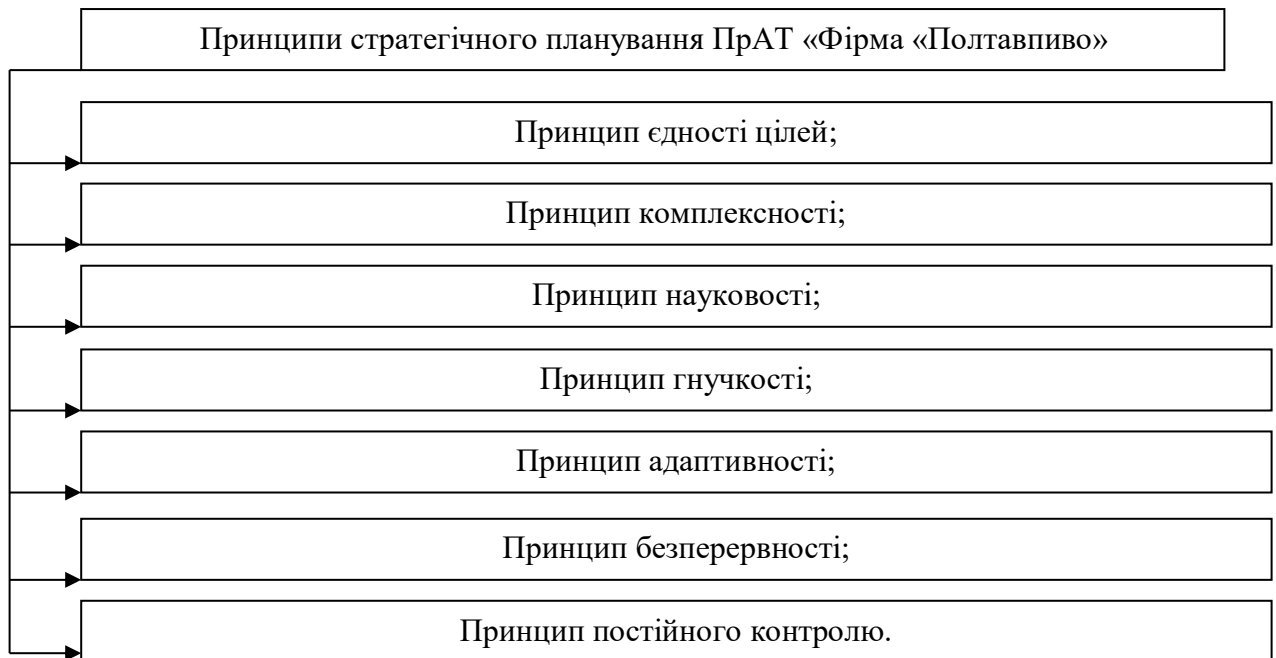


Рис. 2.7. Основні принципи стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Стратегічне планування – це один із ключових напрямків управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». На досліджуваному об’єкті присутній окремий відділ, який забезпечує функціонування системи стратегічного планування. Відділ стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є функціональним підрозділом, який підпорядковується безпосередньо керівництву підприємства. Його основні завдання полягають в наступному:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення стратегічних цілей та напрямків діяльності;
- розробка планів дій для досягнення стратегічних цілей;
- контроль та оцінка виконання стратегічних ініціатив.

Організаційна структура відділу стратегічного планування подано на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Організаційна структура відділу стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Всі працівники відділу стратегічного планування виконують свої обов’язки та функції згідно з посадовими інструкціями. Вони мають відповідну професійну підготовку, досвід, а також навички.

З метою забезпечення виконання функцій та завдань стратегічного планування, керівництво відділу використовує різноманітні інструменти. Під такими інструментами необхідно розглядати сукупність певних методів та методик, які орієнтуються на визначення та досягнення основних цілей

діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». До переліку ключових інструментів можемо віднести:

- SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також можливостей та загроз;
- PEST аналіз: вивчення впливу політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на діяльність підприємства;
- матриця BCG (Boston Consulting Group): аналіз портфеля продуктів/бізнес-одиниць за кількістю ринкової частки та темпами зростання;
- матриця пріоритетності / аналіз Парето: вибір стратегічних напрямків за принципом визначення найважливіших проблем та можливостей;
- балансова система показників (Balanced Scorecard): визначення ключових показників успіху для оцінки виконання стратегії;

Стратегічне планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається в декілька послідовних етапів. Перелік ключових етапів подано на рис. 2.9.

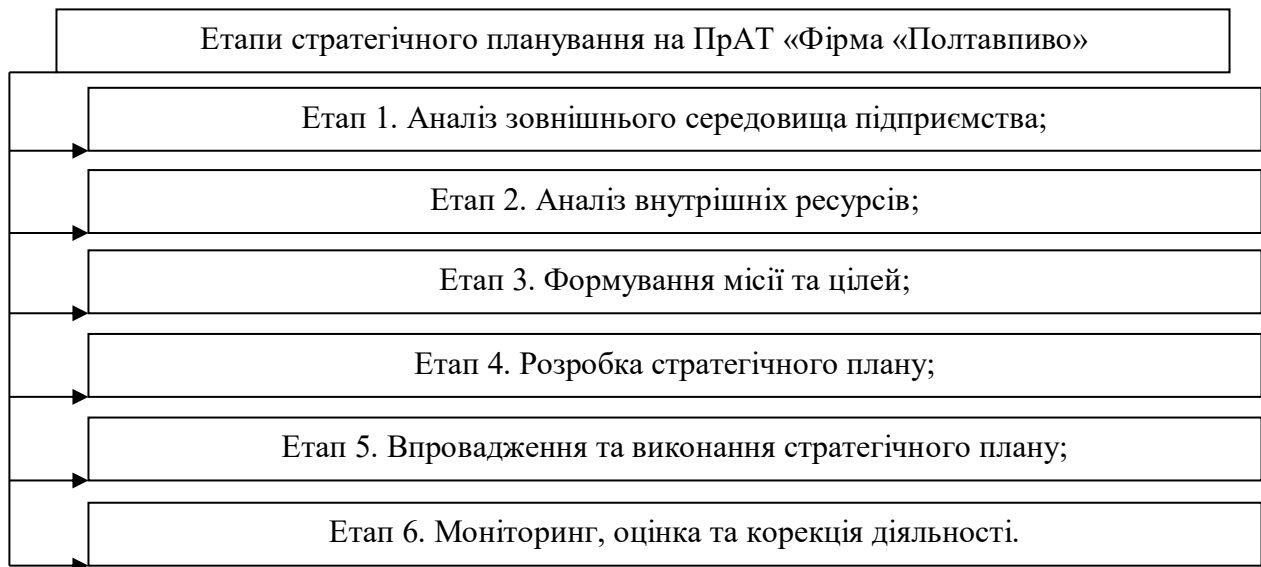


Рис. 2.9. Етапи стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Стратегічне планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Він проводиться на

основі SWOT-аналізу. SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>сильний бренд, який є відомим на ринку пива в Україні;</p> <p>позитивна репутація та діловий імідж;</p> <p>довга історія і досвід: підприємство існує з 1965 року;</p> <p>широкий асортимент продукції: виробництво пива, безалкогольних напоїв, енергетиків та квасу розширює аудиторію споживачів і забезпечує додаткові джерела прибутку;</p> <p>висока якість продукції: завдяки довгому досвіду та сучасному обладнанню, «Полтавпиво» може забезпечувати високу якість своєї продукції;</p> <p>висококваліфікований персонал: штат робітників має досвід у галузі пивоваріння, який забезпечує високу якість продукції;</p> <p>система менеджменту: мають чітку організацію виробничих процесів;</p> <p>технологія виробництва пивної продукції;</p> <p>система норм та стандартів якості напоїв;</p> <p>фінансова стійкість підприємства.</p>	<p>обмежена географія продажів: хоча підприємство може мати сильний внутрішній ринок, обмеженість географії може ускладнити розширення на міжнародні ринки;</p> <p>обмеження щодо використання новітніх технологій;</p> <p>відсутність інноваційних підходів щодо виробництва продукції.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>розширення асортименту продукції: введення нових смаків, форматів або продуктів може привести до залучення нових клієнтів та ринків;</p> <p>модернізація виробничого процесу;</p> <p>використання інноваційних підходів та методів щодо виробництва; диверсифікація продуктової стратегії;</p> <p>Збільшення інвестиційного капіталу;</p> <p>нові партнерства та співпраця.</p>	<p>залежність від сировини: виробництво пива та напоїв вимагає значних обсягів сировини, і зміни в цінах на сировину можуть вплинути на вартість виробництва;</p> <p>конкуренція на ринку: значна конкуренція в галузі виробництва пива і напоїв вимагає постійної інновації та маркетингових зусиль;</p> <p>зміни в законодавстві: зміни в законодавстві щодо виробництва і реклами алкогольних напоїв можуть вплинути на діяльність підприємства «Полтавпиво»;</p> <p>зміни в економіці: економічні коливання можуть вплинути на споживчий попит та вартість сировини;</p> <p>військова агресія російської федерації.</p>

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На основі проведеного аналізу можемо зробити наступні висновки. Станом на сьогодні налічується перелік певних проблем та загроз, які негативно впливають на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою оптимізації діяльності суб'єкта господарювання необхідно, перш за все, орієнтуватися на потенційні можливості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Також в процесі визначення рівня організації стратегічного планування ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» доречно побудувати матрицю GE/McKinsey. Для побудови матриці GE/McKinsey для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виділимо 4 господарських підрозділи:

- підрозділ 1. Пиво;
- підрозділ 2. Безалкогольні напої;
- підрозділ 3.Квас;
- підрозділ 4.Енергетики.

В першу чергу необхідно оцінити привабливість ринку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Аналіз факторів поданий в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Фактори привабливості ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Фактори привабливості ринку	Вага фактора	Пиво		Безалкогольні напої		Квас		Енергетики	
			Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Зростання ринку	0,15	7	1,05	4	0,60	3	0,45	3	0,45
2	Диференціація продукції	0,15	9	1,35	3	0,45	2	0,30	1	0,15
3	Конкурентна ситуація	0,20	8	1,60	2	0,40	2	0,40	2	0,40
4	Наявність конкурентних переваг	0,20	8	1,60	3	0,60	2	0,40	1	0,20
5	Потенціал споживачів	0,10	10	1,00	5	0,50	6	0,60	3	0,30
6	Рівень	0,20	10	2,00	3	0,60	2	0,40	1	0,20

Продовж. табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	прибутку									
	Всього	1,00		8,60		3,15		2,55		1,70

Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження

Також в процесі побудови матриці GE/McKinsey необхідно проаналізувати фактори конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Аналіз поданий в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Фактори конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Фактори привабливості ринку	Вага фактора	Пиво		Безалкогольні напої		Квас		Енергетики	
			Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.	Оц.	Зваж. оц.
1	Якість продукції	0,20	9	1,80	8	1,60	8	1,60	8	1,6
2	Асортимент	0,10	8	0,80	6	0,60	2	0,20	2	0,20
3	Відповідність продукції вимогам споживачів	0,10	8	0,80	8	0,80	5	0,50	5	0,50
4	Ціна	0,10	8	0,80	9	0,90	8	0,80	4	0,40
5	Маркетинг	0,05	7	0,35	5	0,25	4	0,20	4	0,20
6	Особливості виробництва	0,05	7	0,35	5	0,25	4	0,20	5	0,25
7	Репутація	0,10	7	0,70	6	0,60	6	0,60	4	0,40
8	Інновації у виробництві	0,20	9	1,80	8	1,60	8	1,60	3	0,60
9	Доступність	0,10	8	0,80	7	0,70	6	0,60	5	0,50
	Всього	1,00		8,2		7,3		6,3		4,65

Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження

На основі даних вище поданих таблиць можемо побудувати матрицю GE/McKinsey. Матриця зображена на рис. 2.10.

На основі побудованої матриці можна зробити наступні висновки. Продукція досліджуваного підприємства характеризується різним ступенем привабливості на ринку пива України. Основні висновки матриці GE/McKinsey подано в табл. 2.15.

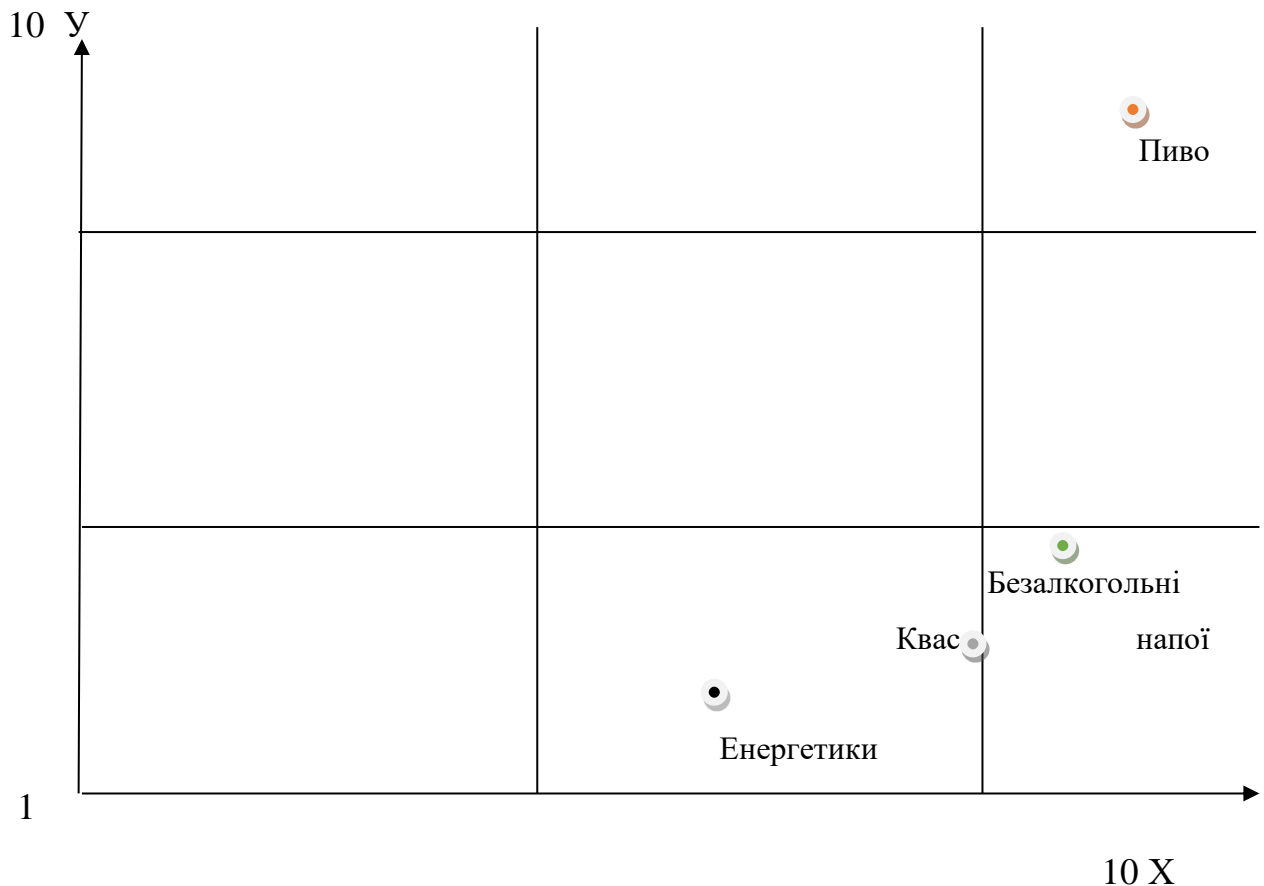


Рис. 2.10. Матриця GE/McKinsey ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором

Зі змісту табл. 2.15 ми бачимо, що загальною тенденцією є те, що пивна продукція має стабільне положення, тоді як безалкогольні напої та енергетики виявляються менш конкурентоздатними.

Таблиця 2.15

Результати матриці GE/McKinsey

Продукція	Конкуренто-спроможність	Привабливість	Коментар
1	2	3	4
Пиво	Висока	Висока	Пивна продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знаходиться в найвигіднішому квадраті матриці, оскільки має високу привабливість ринку та сильну конкурентну позицію. Це означає, що компанія повинна зосередитися на інвестуванні в цей продукт, щоб зберегти та зміцнити свою лідерську позицію на ринку.

Продовж. табл. 2.15

1	2	3	4
Безалкогольні напої	Висока	Низька	Сектор безалкогольних напоїв має високу привабливість ринку, але його конкурентна позиція слабка. Це означає, що компанія повинна інвестувати в цей продукт, щоб покращити свою конкурентну позицію та збільшити частку ринку.
Квас	Середня	Низька	Квас має середню привабливість ринку та слабку конкурентну позицію. Це означає, що компанія повинна розглянути можливість скорочення або ліквідації цього продукту.
Енергетики	Середня	Низька	Енергетики характеризуються середньою привабливістю ринку та слабкою конкурентною позицією. Це означає, що компанія повинна розглянути можливість скорочення або ліквідації цього продукту.

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

З метою більш детального аналізу стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується дослідити основні стратегічні цілі підприємства, а також місію.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має чітку місію, компоненти якої відповідають особливостям діяльності суб'єкта господарювання. Докладний аналіз місії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» подано на рис. 2.11.

Аналіз компонентів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вказує на наявність певних недоліків місії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». До переліку ключових проблемних аспектів можемо віднести:

- відсутність конкретики;
- не відповідність дійсності, адже ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує застаріле обладнання;
- недостатня орієнтація на глобальний ринок.

Стратегічні цілі підприємства - це конкретні результати, які підприємство прагне досягти для забезпечення свого успішного функціонування та розвитку. В процесі планування цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначаються з

урахуванням стратегічних потреб та завдань підприємства та можуть бути різного характеру.

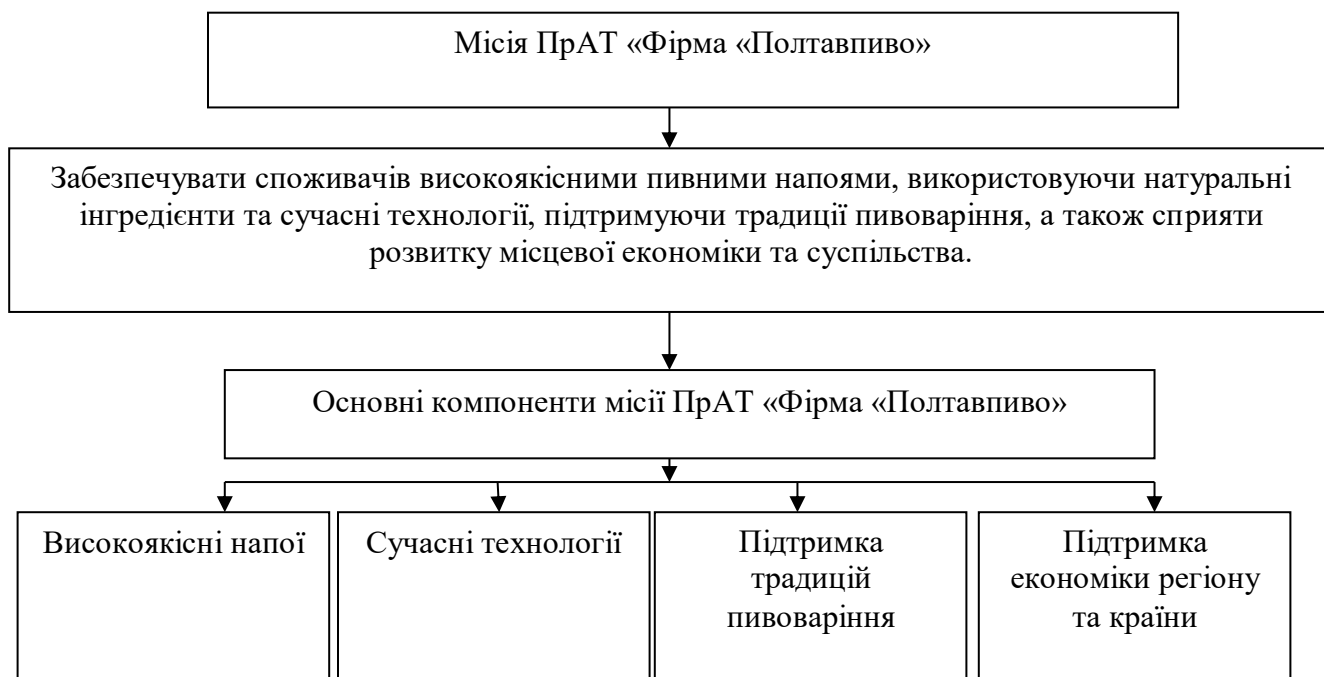


Рис. 2.11. Місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В процесі дослідження стратегічних цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було побудовано «дерево цілей» (рис. 2.12). «Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Розроблені цілі мають конкретні часові межі: розширення асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинно відбутися до травня 2024 року, збільшення прибутку - до грудня 2024 року. Логіка побудови «дерева цілей» полягає в тому, що кожен рівень цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» допомагає розкрити більш детальний та конкретний план дій для досягнення цілей на вищому рівні.

Побудова «дерева цілей» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вказує на послідовність та логічність планування та дій, спрямованих на досягнення головної стратегічної цілі підприємства.



Рис. 2.12. «Дерево цілей» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Всі стратегічні цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна охарактеризувати як позитивними, так і негативними аспектами. До негативних аспектів стратегічних цілей підприємства можемо віднести:

- не досяжність деяких цілей;
- недостатня конкретність;
- відсутність взаємодії між цілями;
- недостатня адаптивність;
- відсутність відповідальності за результати.

Перелік позитивних аспектів подано на рис. 2.13.

На виконання визначених цілей впливає ряд проблем. До переліку таких проблем можемо віднести наступні:

- недостатня адаптивність до змін;
- недостатня фінансова підтримка;
- конкурентний тиск;
- недостатня реалізація стратегічних планів;
- недостатнє ресурсне забезпечення;
- внутрішні конфлікти та недоліки управління.
- недостатня мотивація персоналу;
- вплив зовнішніх чинників.

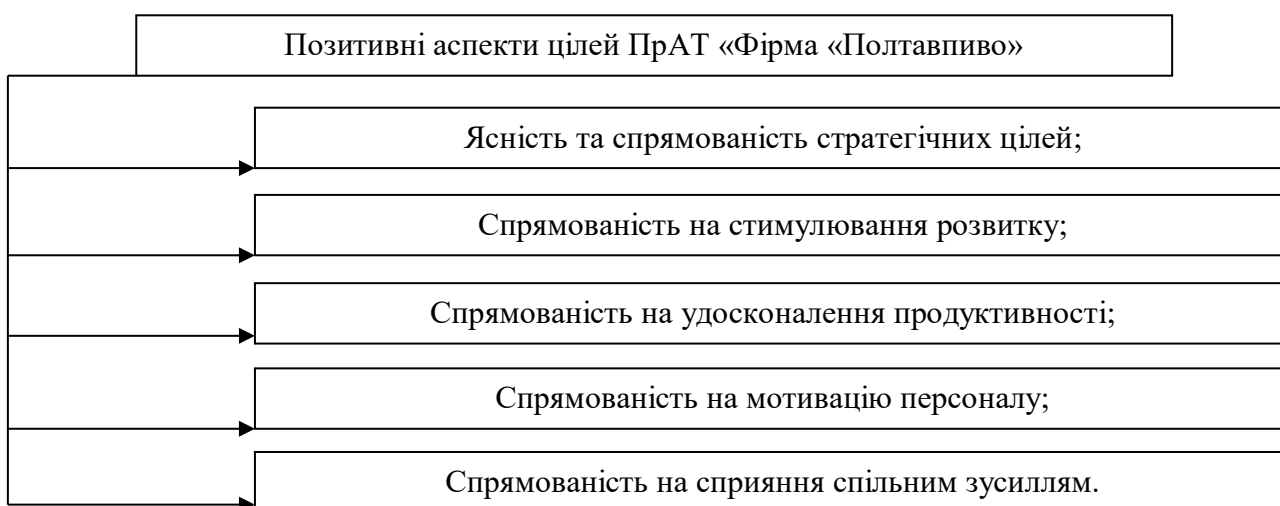


Рис. 2.13. Позитивні аспекти стратегічних цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на сонові даних підприємства

З метою більш детального аналізу системи стратегічного планування та визначення рівня її ефективності пропонується провести анкетування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», в якому взяло участь 50 осіб, із них адміністративно-управлінського персоналу – 10 осіб, виробничого персоналу – 20 осіб та допоміжного персоналу – 20 осіб. Варіант анкети та отримані результати подані в табл. 2.16.

На основі результатів анкетування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити наступні висновки:

1. Задоволеність системою стратегічного планування:

– половина працівників (50%, або 25 осіб) відзначають, що вони задоволені системою;

– 40% або 20 осіб відповідають негативно на це питання;

– 10% або 5 осіб не можуть чітко визначити своє ставлення до системи стратегічного планування.

2. Чіткість та зрозумілість стратегічних цілей:

– 70 % або 35 осіб стратегічні цілі підприємства вважають не чіткими та не зрозумілими, 50 % або 25 осіб дали відповідь нейтрально, 40% або 20 осіб вважають цілі не чіткими та не зрозумілими;

– для більшості працівників 30-40% або 35 осіб стратегічні цілі підприємства не відповідають нормам.

3. Оцінка доступності інформації:

– більшість працівників, а саме 50 % або 25 осіб вважають інформацію доступною і такою, яку важко знайти, лише 20 % або 10 осіб вважають інформацію доступною.

4. Оцінка рівня технічного забезпечення:

– більшість працівників (50% або 25 осіб) вважають рівень забезпечення не ефективним.

Таблиця 2.16

Анкетування 50 працюючих ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо рівня ефективності системи стратегічного планування

Питання	Варіанти відповіді	Кількість відповідей	%
1	2	3	4
1. Чи задоволені Ви загалом системою стратегічного планування на підприємстві?	Так	25	50%
	Ні	20	40%
	Не можу сказати	5	10%
2. Як Ви оцінюєте чіткість та зрозумілість цілей стратегічного планування?	Дуже не чітко та не зрозуміло	35	70%
	Не чітко не зрозуміло	20	40%
	Нейтрально	25	50%
	Чітко та зрозуміло	20	40%
	Дуже чітко та зрозуміло	15	30%
	Інші (вказіть)	5	10%

Продовж. табл. 2.16

1	2	3	4
3. Як Ви оцінюєте доступність інформації про стратегічний план?	Недоступна	15	30%
	Доступна	10	20%
	Доступна, але її важко знайти	25	50%
4. Як Ви оцінюєте рівень технічного забезпечення?	Ефективний	10	20%
	Не ефективний	25	50%
	Складно сказати	15	30%

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

На основі результатів анкетування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити наступні висновки:

5. Задоволеність системою стратегічного планування:
 - половина працівників (50%, або 25 осіб) відзначають, що вони задоволені системою;
 - 40% або 20 осіб відповідають негативно на це питання;
 - 10% або 5 осіб не можуть чітко визначити своє ставлення до системи стратегічного планування.
6. Чіткість та зрозумілість стратегічних цілей:
 - 70 % або 35 осіб стратегічні цілі підприємства вважають не чіткими та не зрозумілими, 50 % або 25 осіб дали відповідь нейтрально, 40% або 20 осіб вважають цілі не чіткими та не зрозумілими;
 - для більшості працівників 30-40% або 35 осіб стратегічні цілі підприємства не відповідають нормам.
7. Оцінка доступності інформації:
 - більшість працівників, а саме 50 % або 25 осіб вважають інформацію доступною і такою, яку важко знайти, лише 20 % або 10 осіб вважають інформацію доступною.
8. Оцінка рівня технічного забезпечення:
 - більшість працівників (50% або 25 осіб) вважають рівень забезпечення не ефективним.

Отже, на основі проведеного комплексного дослідження можемо зробити наступні висновки. Стратегічне планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується певними перевагами та недоліками. Такий висновок підтверджується й SWOT-аналізом (табл. 2.17). SWOT-аналіз допомагає підприємству розробити стратегію, яка використовує сильні сторони для використання можливостей та мінімізації загроз, а також враховує слабкі сторони для їхнього подолання та запобігання негативним наслідкам. Основна ідея полягає в тому, щоб використовувати внутрішні ресурси та переваги для досягнення успіху на фоні змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.17

**SWOT-аналіз системи стратегічного планування ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – орієнтовність на майбутнє; – узгодженість дій керівництва; – адаптивність до змін зовнішнього середовища; – ефективне використання ресурсів; – використання формалізованих методів розробки стратегії. 	<ul style="list-style-type: none"> – затримка прийняття рішень та бюрократія; – недооцінка ризиків; – неспроможність передбачити майбутнє; – відсутність залучення персоналу всіх функціональних підрозділів; – недостатнє залучення сучасних технологій; – відсутність ефективної системи контролю та оцінювання;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – залучення співробітників до процесу розробки стратегії; – підвищення гнучкості системи; – використання нових методів та інструментів стратегічного планування. 	<ul style="list-style-type: none"> – кономічна нестабільність; – регуляторні зміни; – зміна споживчих уподобань; – повномасштабне вторгнення російської федерації.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, на основі проведеного комплексного дослідження можемо зробити наступні висновки. Діюча система стратегічного планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується певними проблемними аспектами, які негативно впливають на результативність діяльності функціонального

підрозділу та всього підприємства відповідно. Наявність недоліків формує вимогу щодо розробки заходів та методів оптимізації стратегічного планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Висновки до розділу 2

У розділі було проведено детальний аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за останні 3 роки. Аналіз показав, що підприємство є прибутковим і фінансово стабільним. Проте спостерігається негативна тенденція до зниження обсягів виробництва і реалізації продукції, що пов'язано із загостренням конкуренції на ринку пивної продукції.

Було виявлено, що підприємство має достатньо високий рівень фондівіддачі та рентабельності, проте спостерігається зниження цих показників у динаміці. Також відзначено високу заборгованість за кредитами, що свідчить про значну частку позикового капіталу.

В процесі виконання завдань кваліфікаційної роботи було досліджено особливості організації системи стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». На основі проведеного аналізу було з'ясовано, що на підприємстві функціонує відповідний структурний підрозділ, який виконує функції стратегічного планування. Такий підрозділ здійснює свою діяльність відповідно до норм чинного законодавства України та підпорядковується головному керівництву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Стратегічне планування на досліджуваному об'єкті відбувається відповідно до певних принципів, правил та етапів. Дослідження формування цілей та анкетування працюючих вказали на певні недоліки та проблемні аспекти системи стратегічного планування. Такий висновок підтвердив SWOT-аналіз.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Програма діяльності підприємства щодо удосконалення системи стратегічного планування

Для успішного функціонування в умовах динамічного та конкурентного ринку пивної продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує ефективної системи стратегічного управління. Саме стратегічне планування дозволяє компанії визначити довгострокові цілі, шляхи їх досягнення та розподілити ресурси відповідно до обраної стратегії розвитку. Проте аналіз поточної практики стратегічного планування на підприємстві виявив певні недоліки, які потребують усунення. Зокрема, існують проблеми із залученням сучасних технологій та інновацій. Для вирішення таких проблем необхідно розробити та впровадити комплексну програму удосконалення системи стратегічного планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Метою такої програми є:

- підвищення стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- розширення виробничих потужностей підприємства;
- модернізація обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- підвищення якості продукції суб'єкта господарювання;
- активація екологічної відповідальності та свідомості;
- розширення ринків збуту;
- підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та його ділового іміджу на ринку реалізації продукції.

Перш ніж перейти до програми удосконалення системи стратегічного планування необхідно визначити основні напрями оптимізації. Для цього

необхідно сформулювати ефективну систему стратегічного планування для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Схематично таку систему подано на рис. 3.1.

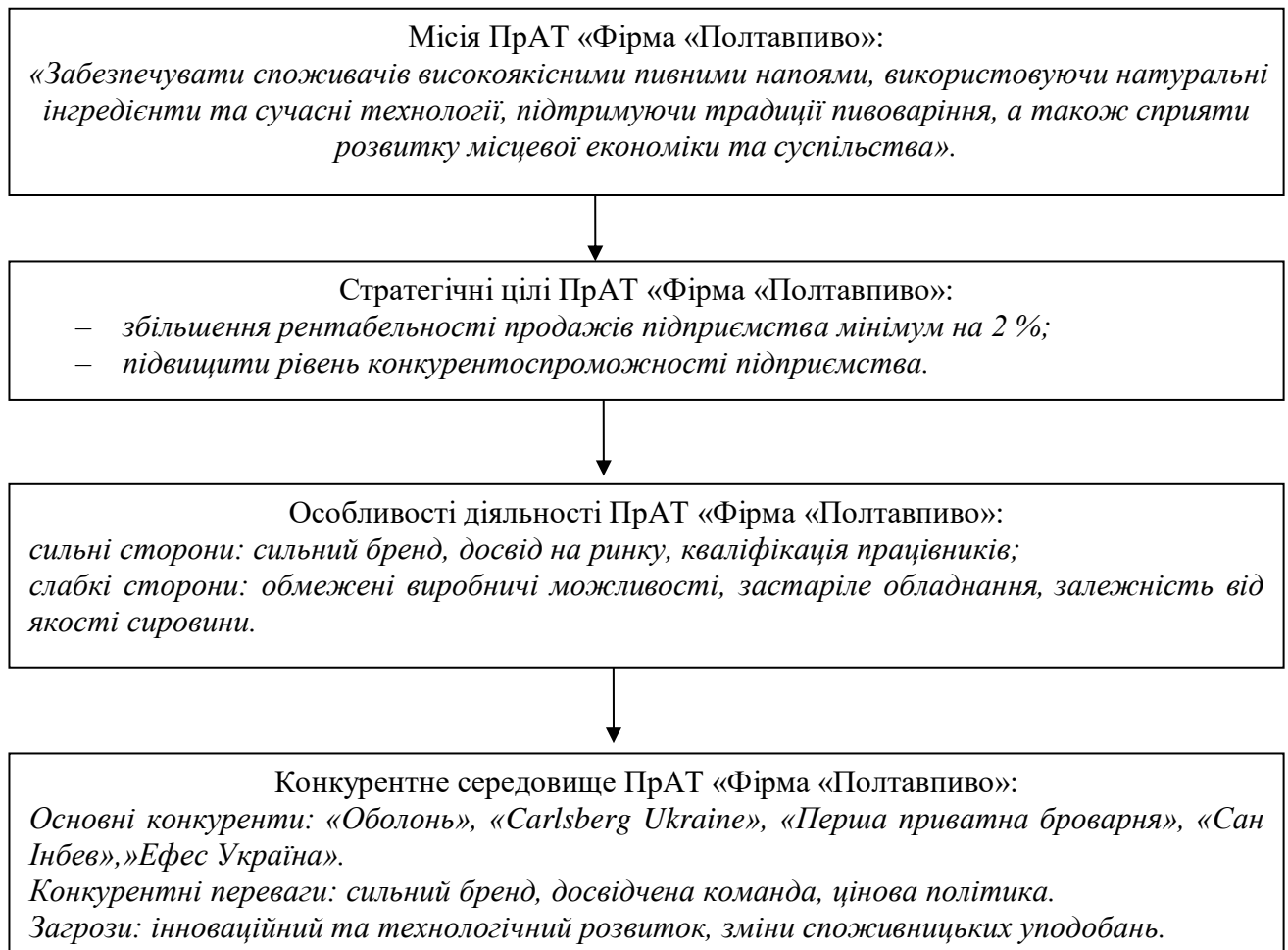


Рис. 3.1. Система стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Стратегічні цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» подані на рис. 3.1 формують вимогу щодо розробки ефективної програми удосконалення системи стратегічного планування підприємства. Для того, щоб визначити напрямок удосконалення пропонуємо визначити перелік ключових факторів розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». До такого переліку можемо віднести:

- висока якість продукції;
- інноваційний напрямок діяльності підприємства;

- технологічний розвиток.

Враховуючи ключові фактори розвитку, а також основні проблемні аспекти діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можемо запропонувати певну програму удосконалення системи стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Така програма базується на методі оптимізації, який передбачає модернізацію основного виробничого обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою удосконалення системи стратегічного планування суб'єкта господарювання пропонується заміна старих фруктових чанів на нові.

Модернізація обладнання надасть можливість підприємству оновити певний вид продукції. Внаслідок цього передбачається:

- скорочення витрат;
- підвищення якості продукції;
- покращення фінансового стану підприємства;
- підвищення рівня використання нового обладнання на підприємстві.

Запропонована програма удосконалення передбачає оновлення смаків продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» під назвою «Гейзер». Станом на сьогодні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонує три види продукції «Гейзер»:

- «Гейзер зі смаком вишні»;
- «Гейзер зі смаком грейпфрута»;
- «Гейзер зі смаком лимона».

З метою вибору нових смаків даної продукції пропонується провести маркетингове анкетування споживачів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Це надасть можливість зібрати цінну інформацію про те, які смаки пива «Гейзер» найбільше подобаються потенційним покупцям. На основі отриманих даних можна буде розробити нові сорти пива, які краще задовольнятимуть смаки і вимоги споживачів, ніж ті, що вже є в асортименті компанії. Варіант анкети та отримані результати подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Анкетування 100 споживачів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо смаків продукції «Гейзер»

Питання	Варіанти відповіді	Кількість відповідей
1. Чи задоволені Ви асортиментом продукції «Гейзер»?	Так	25
	Ні	42
	Не можу сказати	33
2. Чи хотіли б спробувати нові смаки продукції «Гейзер»?	Так	75
	Ні	5
	Не можу сказати	20
3. Яким смакам ви могли б віддати перевагу?	Малина	25
	Мохіто	32
	Апельсин	25
	Абрикос	2
	Ананас	6
	Лайм	5
	Персик	5

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

На основі отриманих даних анкетування було прийнято наступне рішення щодо оновлення смаків продукції «Гейзер». Пропонуються наступні смаки продукції «Гейзер»:

- «Гейзер зі смаком малини»;
- «Гейзер зі смаком мохіто»;
- «Гейзер зі смаком апельсина».

Новий смак пива «Гейзер» характеризується певними перевагами у порівнянні із старими. До переліку ключових переваг можемо віднести наступні:

- конкурента перевага на ринку;
- потенційні конкуренти ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не мають подібних смаків;
- підвищення лояльності споживачів;
- задоволення попиту.

Реалізація запропонованої програми удосконалення системи стратегічного планування повинна відповідати певним правилам:

- по-перше, необхідно розробити детальний план дій виконання програми та суворо дотримуватися його алгоритму;
- по-друге, варто запровадити систему контролю за виконанням програми удосконалення системи стратегічного планування;
- по-третє, необхідно регулярно оцінювати ефективність реалізації програми за допомогою ключових показників діяльності. Це дасть змогу бачити, наскільки успішно досягаються стратегічні цілі компанії. Для оцінки треба використовувати як фінансові показники (прибуток, рентабельність, частка ринку тощо), так і нефінансові (рівень задоволеності клієнтів, лояльність персоналу, терміни виходу нової продукції тощо);
- по-четверте, за результатами контролю і оцінки реалізації програми потрібно своєчасно вносити зміни у стратегічний план.

Дотримання вище перерахованих правил надасть можливість отримати максимальний ефект від практичної реалізації програми удосконалення системи стратегічного планування.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраних заходів та їх вплив на основні показники діяльності підприємства

Запропонована в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи програма удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є дуже актуальною та доцільною. Адже саме ефективна система стратегічного планування дозволить компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати тенденції ринку, розробляти та впроваджувати стратегію подальшого розвитку з урахуванням

наявних ресурсів та можливостей. Це є запорукою зміцнення конкурентних позицій та досягнення довгострокових цілей ПрАТ «Полтавпиво» на динамічному ринку пивної продукції.

Пивоварна галузь є динамічною та конкурентною, характеризується зміною споживчих вподобань, розвитком ринкових тенденцій та інтенсивною конкуренцією між пивоварнями. У такому середовищі підприємства повинні постійно вдаватися до інноваційних заходів, щоб зберегти свою актуальність та підтримувати зростання. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як відома українська пивоварна компанія, усвідомлює важливість залишатися на крок попереду.

З метою оптимізації системи стратегічного планування та покращенні основних техніко-економічних показників операційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», пропонується розробити програму удосконалення, яка передбачає модернізацію виробничого обладнання підприємства. Такий оптимізаційний захід передбачає заміну старого обладнання, а саме фруктових чанів, на нові, що призведе до збільшення фінансового результату, а також підвищить рівень задоволеності споживачів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Така тенденція може бути досягнена наступним чином:

- нове обладнання є більш енергоефективним, що призведе до зниження витрат на електроенергію;
- нове обладнання є більш продуктивним, що призведе до збільшення обсягів виробництва та продажів;
- нове обладнання потребує менше ремонту, що призведе до зниження витрат на запчастини та робочу силу;
- нове обладнання надає можливість виробляти нові продукти;
- використання нового, сучасного обладнання може призвести до покращення іміджу компанії в очах споживачів;
- нове обладнання призведе до покращення якості продукції за рахунок більш точного контролю виробничого процесу.

Аналіз технічних характеристик нового обладнання подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Технічні характеристики нового обладнання, передбаченого програмою удосконалення системи стратегічного планування

Ознака	Характеристика
Фруктовий чан 1	
Назва	Фруктовий чан hg-1001
Матеріал	AISI 304
Об'єм, л.	100
Напруга	110V-480V
Вага, кг.	159
Потужність, Вт/год	2000
Фруктовий чан 2	
Назва	Фруктовий чан hg-2001
Матеріал	AISI 304
Об'єм, л.	200
Напруга	110V-480V
Вага, кг	266
Потужність, Вт/год	2500
Фруктовий чан 3	
Назва	Фруктовий чан hg-5001
Матеріал	AISI 304
Об'єм, л.	500
Напруга	110V-480V
Вага, кг	310
Потужність, Вт/год	3000

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Практична реалізація програми удосконалення передбачає закупівлю трьох нових фруктових чанів. Кошторисно-фінансовий розрахунок подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нові фруктові чани

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць обладнання	Вартість обладнання, тис. грн.	Витрати, тис. грн на			Первісна вартість нових чанів, тис.грн
				транс-портуван. (5%)	загот. складські (1,25%)	Монтаж (10%)	
Фруктовий чан hg-1001	92,56	1,00	92,56	4,62	1,15	9,25	107,58

Фруктовий чан hg-2001	131,12	1,00	131,12	6,55	1,63	13,11	152,41
Фруктовий чан hg-5001	160,35	1,00	160,35	8,01	2,01	16,03	186,40
Всього	384,03	3,00	384,03	19,18	4,79	38,39	446,39

Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження

Наступним етапом є розрахунок вартості демонтажу обладнання, що реалізується іншим підприємствам. Розрахунок поданий в табл. 3.4.

Визначаємо загальну вартість капітальних витрат (початкових інвестицій) на реалізацію запропонованого заходу:

$$K_{\text{заг}} = 446,39 + 8,50 + 65,00 = 519,89 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості демонтажу обладнання, що реалізується іншим підприємствам

Назва обладнання, що демонтується	Кількість одиниць	Вартість, тис. грн.		Сума витрат надемонтаж, тис. грн. (5%)
		первісна	залишкова	
Фруктові чани, що виводиться з виробництва	3,00	170,00	65,00	8,50

Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження

Наступним етапом визначення доцільності практичної реалізації розробленої програми удосконалення системи стратегічного планування є етап розрахунку робочих днів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розрахунок подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок числа днів роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рік

Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи нового обладнання
	Вихідні і святкові	Ремонт техніки			
		Поточний	Капітальний		
365	123	5	-	128	237

Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження

Ціна продукції «Гейзер» до впровадження заходу за одну одиницю становила 31,50 грн. (одна пляшка об'ємом 0,5 л.). Внаслідок впровадження

заходу передбачається збільшення ціни на 5 %. Відповідно у проектному році ціна за одну одиницю нової продукції «Гейзер» буде становити 33,08 грн. (одна пляшка об'ємом 0,5 л.). Таке збільшення обумовлено використанням нових фруктових концентратів.

Зміна фруктових чанів призведе до збільшення продуктивності обладнання. За такої умови збільшиться обсяг виробництва продукції, а саме пива «Гейзер». До впровадження заходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виробляло близько 113,4 тис. дал продукції Гейзер, що становить близько 2 268 тис. пляшок об'ємом 0,5 л. Після впровадження заходу очікується збільшення обсягів виробництва за рахунок збільшення продуктивності обладнання орієнтовно на 15%. У проектному році обсяг виробництва продукції «Гезер» буде становити 130,41 тис. дал., що становить близько 2 608,20 тис. пляшок об'ємом 0,5 л.

Розрахунок виробничої програми ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у натуральному виразі подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Продуктивність обладнання дал/год	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний час роботи, год			Річний обсяг виробленої продукції, тис. дал. (гр.2 * гр.3*гр.4*гр.5)
			К-сть змін	Тривалість зміни, год.	К-сть днів роботи за рік	
До впровадження						
Продукція «Гейзер» (вишня, лимон, грейпфрут)	28,48	0,70	3	8	237	113,40
Після впровадження						
Продукція «Гейзер» (малина, мохіто, апельсин)	32,75	0,70	3	8	237	130,41

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

До впровадження заходу: обсяг виробництва продукції у вартісному виразі становить:

$$2\,268,00 \times 31,50 = 71\,442,00 \text{ тис. грн.}$$

Після впровадження заходу: обсяг виробництва продукції у вартісному виразі становить:

$$2\,608,20 \times 33,08 = 86\,279,25 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо зміну поточних витрат. За технічними характеристиками впроваджуваного обладнання відбуваються зміни витрат на електроенергію (зменшуються витрати електроенергії з 11,00 до 7,50 квт/год). Розрахунок поданий в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на електроенергію до та після впровадження програми удосконалення

Енерговитрати	Одиниця виміру	Витрати	Час роботи,годин (3*8*237)	Ціна за од. Квт, грн.	Витрати, тис.грн.
До впровадження програми					
Енерговитрати Фруктові чани 3 шт.	Квт/ год	11,00	5 688,00	7,50	469,26
Після впровадження програми					
Енерговитрати Фруктовий чан hg-1001	Квт/ год	2,00	5 688,00	7,50	85,32
Енерговитрати Фруктовий чан hg-2001	Квт/ год	2,50	5 688,00	7,50	106,65
Енерговитрати Фруктовий чан hg-5001	Квт/ год	3,00	5 688,00	7,50	127,98
Всього		7,50			319,95

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Розраховуємо зміну витрат на амортизацію, ремонт та встановлення нового обладнання, яке передбачається розробленою програмою. Розрахунок поданий в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок зміни витрат на амортизацію та ремонт фруктових чанів

Показник	Вартість обладнання, тис. грн.	% відрахувань	Витрати, тис. грн.
До впровадження			
Амортизація	170,00	20	34,00
Витрати на ремонт	170,00	8	13,60
Після впровадження			
Амортизація	446,39	20	89,27
Витрати на ремонт та встановлення обладнання	446,39	8	35,71

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Як зазначалося вище, внаслідок впровадження заходу передбачається збільшення витрат на фруктові концентрати, а саме на 5%, які виступають основними інгредієнтами продукції «Гейзер». Зміна витрат розрахована в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок зміни витрат на фруктові концентрати

Назва фруктових концентратів	Ціна за 1 л., грн.	Норма використання	Обсяг виробництва тис. дал.	Потреба, дал.	Витрати, тис. грн.
До впровадження					
Фруктові концентрати (Лимон, грейпфрут, вишня)	38,00	1 л. на 1 000 л.	113,40	113,40	43,09
Після впровадження					
Фруктові концентрати (малина, мохіто, апельсин)	43,90	1 л. на 1 000 л.	130,41	130,41	57,25

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

В наслідок реалізації запропонованої програми удосконалення передбачається зміна витрат, які пов'язані із виробництвом продукції «Гейзер». Загальна сума поточних витрат на обсяг виробництва до впровадження програми становить:

$$469,26 + 13,60 + 34,00 + 9\,423,12 + 43,09 = 9\,983,07 \text{ тис. грн.},$$

де 9 423,12 тис. грн. – це умовно-постійні витрати пов'язані з виробництвом продукції «Гейзер».

Загальна сума поточних витрат на обсяг виробництва продукції «Гейзер» після впровадження програми становить:

$$319,95 + 35,71 + 89,27 + 9\,423,12 + 57,25 = 9\,925,30 \text{ тис. грн.}$$

В розрахунку на 1 дал продукції «Гейзер» до впровадження програми:

$$9\,983,07 / 113,40 = 88,03 \text{ грн/дал.}$$

В розрахунку на 1 дал продукції «Гейзер» після впровадження програми:

$$9\,925,30 / 130,41 = 76,10 \text{ грн/дал.}$$

Внаслідок реалізації програми удосконалення передбачається скорочення собівартості продукції «Гейзер» на:

$$88,03 - 76,10 = 11,93 \text{ грн.}$$

Внаслідок впровадження програми передбачається зниження витрат на виробництво продукції «Гейзер» на:

$$9\,983,07 - 9\,925,30 = 57,77 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо рівень прибутку до впровадження програми:

$$71\,442,00 - 9\,983,07 = 61\,458,93 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо рівень прибутку після впровадження програми:

$$86\,279,25 - 9\,925,30 = 76\,353,95 \text{ тис. грн.}$$

Рівень додаткового прибутку буде становити:

$$76\,353,95 - 61\,458,93 = 14\,895,02 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо значення чистого прибутку після впровадження програми (враховуємо ставку податку на прибуток 18%):

$$14\,895,02 \times 0,82 = 12\,213,91 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо термін окупності запропонованого заходу:

$$519,89 / (12\,213,91 + 89,27) = 519,89 / 12\,303,18 = 0,04 \text{ роки}$$

Отже, на основі проведених розрахунків можемо зробити наступні висновки. Реалізація запропонованої програми передбачає виникнення додаткового прибутку. Це вказує на ефективність заходу та доцільність його використання.

Висновок щодо економічної ефективності та доцільності програми було зроблено на основі позитивної динаміки основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У результаті практичної реалізації запропонованої програми удосконалення системи стратегічного планування очікується покращення деяких фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання. Розрахунок проєктних значень, а також їх порівняння із базовими фінансово-економічними показниками діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вплив розробленої програми на основі техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	Од. виміру	Базисний рік (2023)	Проєктний рік	Відхилення	
				абсол., +/-	відн. %
1	2	3	4	5	6
Виробництво продукції в натуральному виразі	тис. дал.	113,40	130,41	17,01	15,00
Обсяг виробництва в діючих цінах	тис. грн.	71 442,00	86 279,25	14 837,25	20,76
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	677 951,00	692 788,25	14 837,25	2,18
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	466 190,00	466 132,23	-57,77	-0,01
Адміністративні витрати	тис. грн.	22 729,00	22 729,00	-	-
Витрати на збут	тис. грн.	76 488,00	75 270,09	-	-
Повні витрати на виробництво та реалізації продукції	тис. грн.	565 407,00	565 349,23	-57,77	-0,01
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	84 385,00	96 598,91	12 213,91	14,47

Продовж. табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	83,40	81,60	-1,80	-2,15
Рентабельність діяльності	%	12,44	13,94	1,50	-

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Зміст поданої таблиці вказує на доцільність та ефективність розробленої програми оптимізації. У проєктному році спостерігається скорочення рівня повних витрат на 0,01 %, що є позитивною динамікою в даному випадку. Скорочення рівня повних витрат передбачає виникнення додаткового прибутку, а також покращення показників рентабельності та витратна 1 грн. реалізованої продукції.

У проєктному році передбачається покращення показника витрати на 1 грн. реалізованої продукції:

$$565\,349,23 / 692\,788,25 = 81,60 \text{ коп.}$$

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Для успішного впровадження розробленої програми удосконалення системи стратегічного планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно забезпечити ефективне управлінсько-організаційне супроводження цього процесу. Управлінсько-організаційне супроводження заходу – це комплекс дій та заходів, спрямованих на ефективне планування, координацію, реалізацію та контроль всіх аспектів проведення запропонованого заходу. Такий процес передбачає врахування багатьох організаційних аспектів та виконується в декілька етапів.

В першу чергу необхідно визначити особливості реалізації управлінського рішення на різних рівнях менеджменту щодо виконання запропонованої

програми, який передбачає модернізацію виробничого обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Таке рішення, як правило, приймається на трьох рівнях (рис. 3.2).

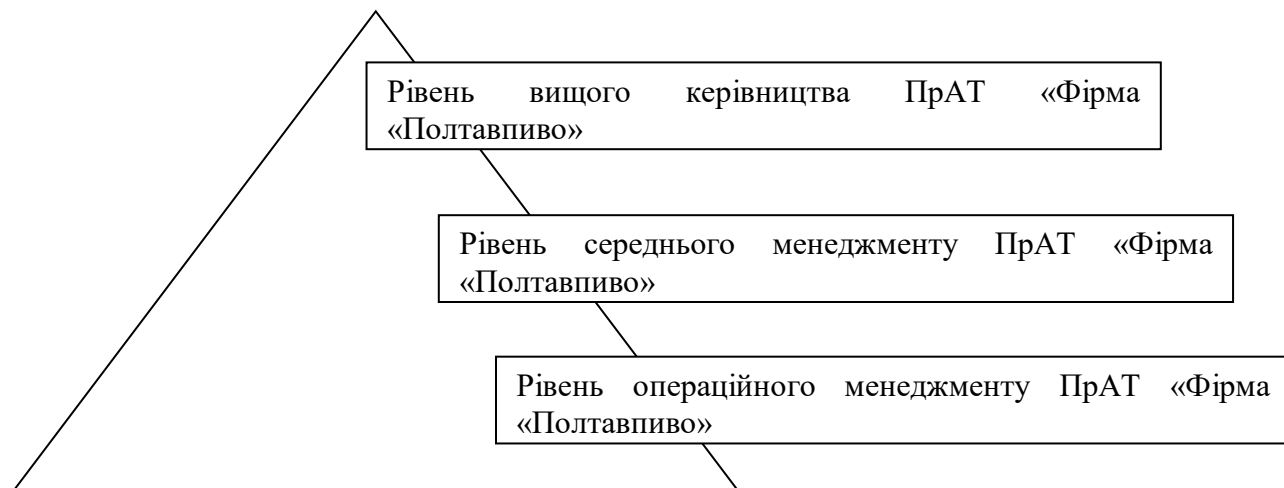


Рис. 3.2. Рівні управління, на якому розглядається питання щодо практичної реалізації програми оптимізації системи стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Зі змісту вище поданого рисунка можна зробити наступний висновок. Реалізація управлінського рішення щодо впровадження програми модернізації виробничого обладнання відбувається на рівні вищого керівництва, на рівні середнього та операційного менеджменту. Кожен рівень характеризується певними особливостями. Основні особливості подані в табл. 3.11.

Таблиця 3.10

Особливості процесу реалізації управлінського рішення на різних рівнях менеджменту щодо впровадження програми модернізації виробничого обладнання

Рівень менеджменту	Етапи реалізації рішення	Дії та завдання
1	2	3
Рівень вищого керівництва	Прийняття рішення	Визначення загальної стратегії модернізації; Оцінка необхідності модернізації; Аналіз фінансових можливостей;

Продовж. табл. 3.10

1	2	3
		Затвердження бюджету та ресурсів.
	Комунікація рішення	Оголошення рішення про модернізацію; Визначення цілей та очікуваних результатів; Призначення відповідальних за реалізацію заходу.
Рівень середнього менеджменту	Планування та організація	Розробка детального плану реалізації; Визначення потреб у новому обладнанні; Оцінка та вибір постачальників обладнання; Розробка графіка закупівлі та впровадження.
	Комунікація та координація	Інформування працівників про зміни та нові процеси; Координація дій між відділами; Організація навчання персоналу.
Рівень операційного менеджменту	Виконання та контроль	Закупівля нового обладнання; Встановлення та налаштування техніки; Моніторинг процесу модернізації; Надання технічної підтримки.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Основна умова ефективності управлінського рішення – комунікація, яка повинна бути присутньою на всіх рівнях менеджменту. Для успішного впровадження програми удосконалення стратегічного планування важливо налагодити ефективну комунікацію та координацію між всіма структурними підрозділами, які задіяні у цьому процесі. Регулярні наради робочої групи, а також загальні зустрічі зі залученням інших працівників компанії є ефективними інструментами для досягнення цієї мети.

Проведення регулярних нарад робочої групи є ще одним ключовим елементом успішної комунікації та координації. На таких зустрічах учасники можуть обговорювати поточний стан впровадження програми, вирішувати виникаючі питання та проблеми, а також планувати наступні кроки. Важливо, щоб наради відбувалися на регулярній основі і мали чітку структуру, щоб кожен учасник знаходився в курсі подій та відчував свою важливість у процесі.

Крім того, організація загальних зустрічей з залученням інших працівників компанії дозволяє забезпечити широкий обмін інформацією та узгодження позицій. Це може бути презентація програми перед усім колективом, де керівництво компанії розповість про цілі та переваги програми, а також запросить пропозиції та коментарі від співробітників. Такі зустрічі сприяють залученню всього колективу до процесу впровадження та підвищують рівень залученості та підтримки з боку персоналу.

Важливо також забезпечити ефективну систему обміну інформацією між підрозділами компанії, наприклад, за допомогою електронної пошти, внутрішньої корпоративної соціальної мережі або спеціалізованих проєктних систем. Це допомагає забезпечити швидке та ефективне розповсюдження інформації та забезпечує можливість швидко реагувати на будь-які зміни чи проблеми у процесі впровадження програми.

Комунікаційний процес повинен базуватися на певних правилах. До переліку таких правил можемо віднести:

- правило чіткості та зрозумілості;
- правило актуальності та точності;
- правило конкретності;
- правило відкритості та прозорості;
- правило зворотного зв'язку;
- правило відповідності контексту;
- правило конфіденційності;
- правило ввічливості;
- правило вчасності;
- правило системності.

Наступним етапом процесу розробки організаційно-управлінського забезпечення є етап формування організаційної структури фахівців програми

оптимізації. Схематичне зображення організаційної структури команди фахівців програми оптимізації зображено на рис. 3.3.

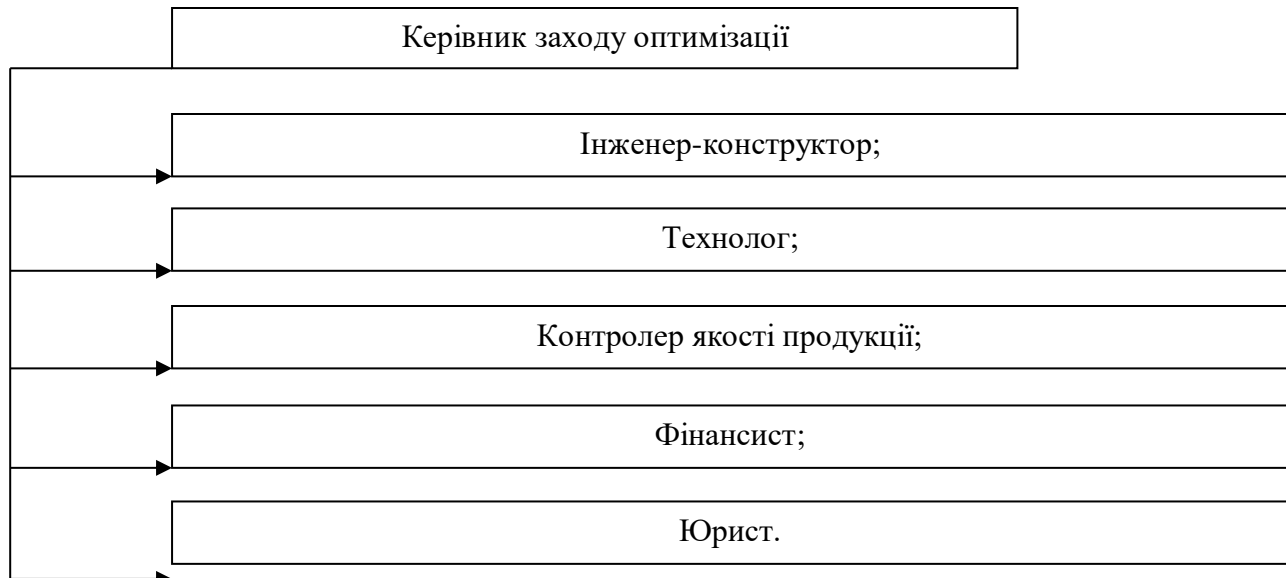


Рис. 3.3. Організаційна структура команди фахівців програми оптимізації

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

В першу чергу, важливо визначити керівника проєкту з числа топ-менеджерів компанії, який буде відповідати за впровадження програми оптимізації стратегічного планування. Ця особа повинна мати достатній рівень авторитету, досвіду та знань у сфері стратегічного управління для того, щоб ефективно керувати процесом. Керівник проєкту буде відповідальним за формулювання стратегічних цілей заходу, розробку плану дій, контроль за його виконанням та забезпечення комунікації з усіма зацікавленими сторонами.

Робоча група буде відповідальною за розробку конкретних стратегічних ініціатив, визначення необхідних ресурсів, розробку графіку впровадження та визначення ключових показників успіху. Крім того, вона буде здійснювати контроль за виконанням плану дій та вчасно реагувати на будь-які зміни чи виклики, що виникають у процесі.

Формування конкретного поетапного плану впровадження програми оптимізації є ключовим етапом процесу розробки організаційно-управлінського забезпечення. Керівник проєкту має взяти на себе відповідальність за розробку такого плану, який має бути деталізованим, систематичним та відображати послідовність дій на кожному етапі впровадження програми.

З метою детального опису послідовності етапів та процесів практичної реалізації програми оптимізації щодо модернізації виробничого обладнання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується побудувати організаційно-технічну модель. Така модель буде будуватись на основі принципів та правил графіка Ганта (див. рис. 3.4).

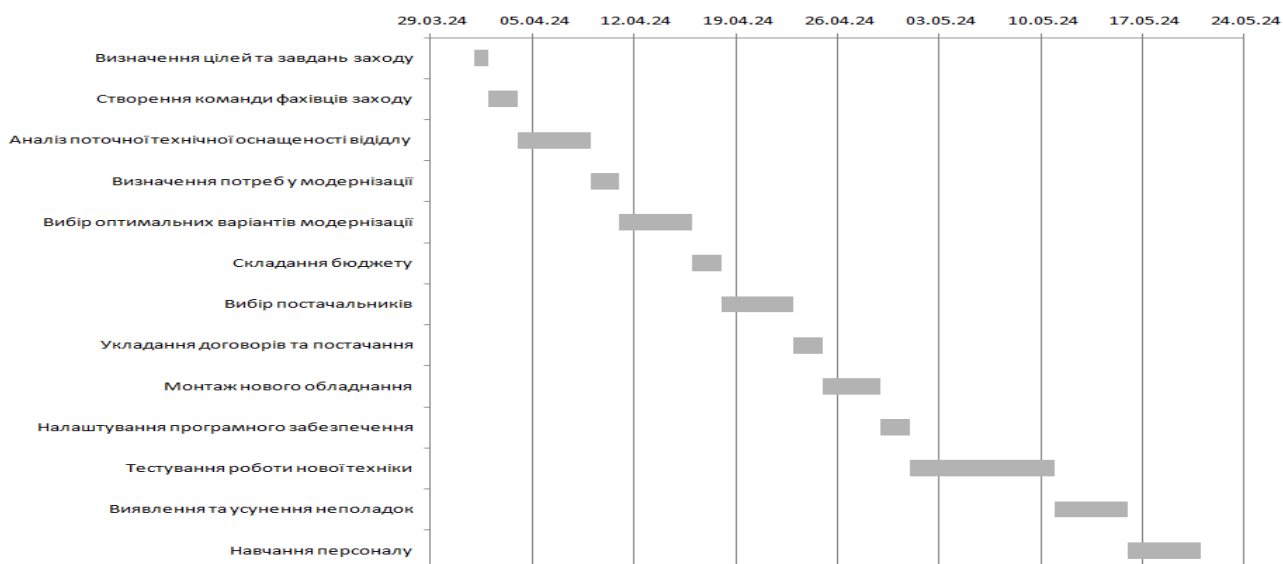


Рис. 3.4. Організаційно-технічна модель запропонованої програми

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Запропонована вище модель вказує на початок та кінець впровадження програми оптимізації. Перший етап розпочинається 01 квітня 2024 року, завершення очікується на 20 травня 2024 року.

У процесі розробки організаційно-управлінського забезпечення важливо врахувати можливі ризики. Це допоможе уникнути непередбачених проблем та забезпечити стабільний прогрес у впровадженні програми. До переліку основних ризиків можемо віднести:

- фінансові ризики: перевищення бюджету, недостатній рівень фінансування;
- технічні ризики: несумісність обладнання, технічні збої в роботі;
- організаційні ризики: недостатній рівень планування;
- ризики постачання: затримки та проблеми постачання;
- ризики людського фактора;
- та інші.

Практична реалізація розробленого заходу передбачає формування вимоги у певних ресурсах. Перелік ключових ресурсів подано на рис. 3.5.

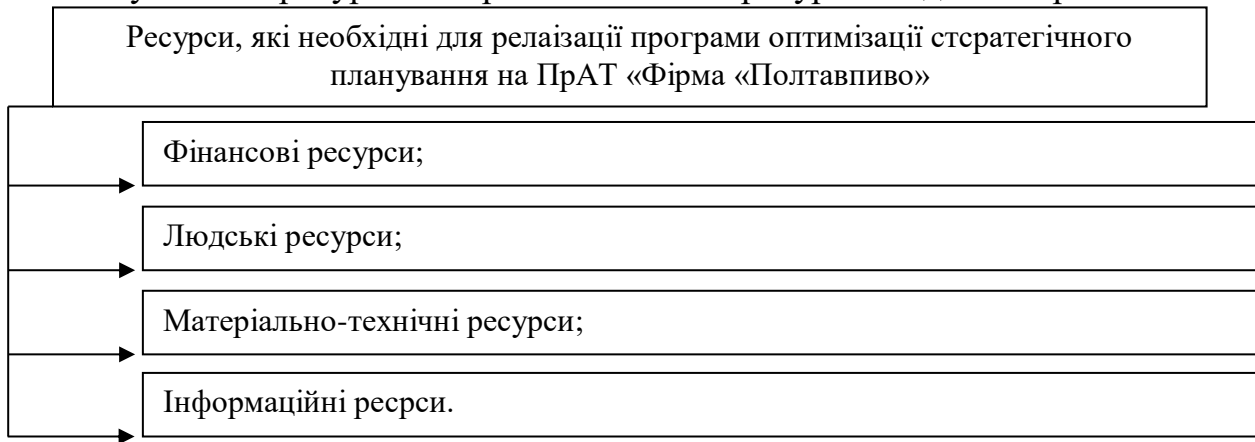


Рис. 3.5. Ресурси, які необхідні для реалізації програми оптимізації стратегічного планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Отже, чіткий розподіл обов'язків, налагодження комунікації та інформаційний супровід є запорукою успішного управлінсько-організаційного забезпечення впровадження розробленої програми оптимізації системи стратегічного планування. Це забезпечить узгодженість дій усіх учасників, системність процесу впровадження, можливість гнучко реагувати на виклики та вчасно коригувати заходи для досягнення очікуваних результатів.

Удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є важливим етапом в розвитку компанії, оскільки дозволяє покращити ефективність управління, реалізувати поставлені цілі та досягти конкурентних переваг на ринку. У процесі впровадження програми удосконалення стратегічного планування були визначені кілька ключових напрямків для досягнення успіху.

За умови наявності певних недоліків та проблем, було прийнято рішення щодо практичної реалізації заходу оптимізації, який передбачає модернізацію виробничого обладнання. В процесі виконання такого заходу передбачається оновлення старого обладнання, а саме старих фруктових чанів, на нові. Розрахунок основних фінансових та економічних показників надав можливість зробити висновок щодо економічної доцільності запропонованого заходу оптимізації.

В процесі виконання завдань кваліфікаційної роботи було розроблено організаційно управлінське забезпечення управлінського рішення щодо впровадження розробленої програми удосконалення системи стратегічного планування.

Стратегічне планування є важливою складовою ефективного управління сучасним підприємством. Воно дозволяє визначити довгострокові цілі, сформувавши стратегію розвитку та скоординувати зусилля всіх підрозділів для досягнення поставлених цілей.

Сутність стратегічного планування полягає у визначенні майбутнього бажаного стану підприємства та шляхів його досягнення на основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. Воно базується на таких основних принципах: орієнтація на перспективу, врахування факторів зовнішнього середовища, системність, безперервність, гнучкість, участь всіх рівнів управління, врахування наявних ресурсів.

Процес стратегічного планування на підприємстві включає такі основні етапи: визначення місії та цілей, стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, розробка стратегічного плану дій, реалізація обраної стратегії, контроль та оцінка результатів. Для здійснення стратегічного аналізу використовують такі основні методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель 5 сил Портера, GAP-аналіз, аналіз сценаріїв тощо.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним з провідних виробників пива в Україні. Підприємство випускає широкий асортимент продукції під торговими марками «Полтавське», «Бочкове», «Прибай», «Лемберг» та ін. За підсумками 2020 року частка ринку компанії становила близько 18%. Основними конкурентами є ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «САН ІнБев Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна».

В процесі виконання завдань кваліфікаційної роботи було досліджено особливості організації системи стратегічного планування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». На основі проведеного аналізу було з'ясовано, що на підприємстві функціонує відповідний структурний підрозділ, який виконує функції стратегічного планування. Такий підрозділ здійснює свою діяльність

відповідно до норм чинного законодавства України та підпорядковується головному керівництву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Стратегічне планування на досліджуваному об'єкті відбувається відповідно до певних принципів, правил та етапів. Дослідження формування цілей та анкетування працюючих вказали на певні недоліки та проблемні аспекти системи стратегічного планування. Такий висновок підтвердив SWOT-аналіз.

Для вдосконалення системи стратегічного планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було розроблено чіткий інструментарій заходів та методів. Всі вони характеризуються певними особливостями, перевагами та недоліками.

У даній кваліфікаційній роботі було прийнято рішення щодо поглибленого дослідження заходу оптимізації, який передбачає модернізацію виробничого обладнання. Запропонована програма передбачає виникнення додаткових витрат, що пояснюється закупівлею нового обладнання, а саме трьох нових фруктових чанів різного об'єму. Позитивна динаміка програми удосконалення надасть можливість скоротити повні витрати на 0,01 %, що призведе до отримання додаткового прибутку. Реалізація програми оптимізації передбачає виникнення додаткового чистого прибутку у розмірі 12 213,91 тис. грн. Реалізація програми удосконалення надасть можливість оптимізувати показники рентабельності, зокрема рентабельність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшиться до 13,94, що на 1,80 більше у порівнянні з базовим роком. Позитивна динаміка техніко-економічних показників вказує на економічну ефективність запропонованої програми оптимізації.

З метою забезпечення ефективного рівня реалізації запропонованої програми оптимізації було розроблено управлінсько-організаційне забезпечення управлінського рішення. На основі цього було визначено групу фахівців заходу, проаналізовано особливості прийняття управлінського рішення на різних рівнях менеджменту, а також розглянуто ризики та необхідні ресурси.

1. Crozier M., Friberg E., Czlowiek i system. Ograniczenie dziafania zespotowego. PWE. Warszawa, 1982. S. 386.
2. Kirin Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2016, dec. 21, 2017. URL: <https://www.kirinholdings.com/> (дата звернення 21.12.2023).
3. Pearce J. A. Strategic Management. Chicago: Homewood, 1985. P. 116.
4. Амбарчян М.С. Розкриття інформації про геополітичні події після звітного періоду у річній звітності транснаціональних корпорацій. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1315> (дата звернення 19.12.2023).
5. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз: навчальний посібник. Житомир: Рута, 2003. 680 с.
6. В Україні виробництво пива зросло на 8,8%. Укрінформ. Електронний ресурс. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3761640-v-ukraini-virobnictvo-piva-zroslo-na-88>. (дата звернення 21.12.2023).
7. Веб-сайт ВАТ «Оболонь». Електронний ресурс. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 12.11.2023).
8. Веб-сайт ПАТ «An Bin Bev Україна». URL: <https://abinbevefes.com.ua/> (дата звернення 12.11.2023).
9. Веб-сайт ПАТ «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення 12.11.2023).
10. Веб-сайт ПрАТ «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/> (дата звернення 12.11.2023).
11. Веб-сайт ПрАТ «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/> (дата звернення 12.11.2023).
12. Вінюкова О.Б., Чугрій Г.А. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Донецької області. Інфраструктура ринку, 2018. № 20. С. 46–49.

13. Господарський кодекс України: від 16.01.2003 р. № 2614-IX: станом на 08.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20231008#Text> (дата звернення 12.11.2023).
14. Державна служба статистики України: статистична інформація. Електронний ресурс. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.11.2023).
15. Дослідження ринку пива в Україні. 2022 рік. Pro Consulting. Електронний ресурс. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god> (дата звернення 21.12.2023).
16. 3 2023 року в Польщі вдвічі подорожчає алкоголь: 100 грамів горілки – за 12 злотих. Електронний ресурс. URL: <https://inpoland.net.pl/novosti/lifestyle/z-2023-roku-v-polshhi-vdvichi-podorozhchaeh-alkogol-100-gramiv-gorilki-za-12-zlotikh/> (дата звернення 21.12.2023).
17. І. Ю. Аблєєва. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: конспект лекцій. Сумський державний університет, 2020. 234 с.
18. Індекс цін на продукти: спиртні напої (пиво). Мінфін. Електронний ресурс. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/drinks/alcohol/beer/> (дата звернення 21.12.2023).
19. Ковальчук Т. М. Аналіз як функція управління: теорія та методологія. Економіка АПК, 2009. № 12. С. 14–21.
20. Ковальчук Т. М. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу підприємства. Економіка і суспільство, 2016. № 7. С. 933–938.
21. Кодекс законів про працю України: від 23.07.1996 р. № 2573-IX: станом на 01.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 12.11.2023)

22. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник; 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 472 с.
23. Муляр Т. С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. Агросвіт, 2015. № 4(1). С. 7–10.
24. Названо найбільші країни-виробники пива в Євросоюзі. Інформаційне агентство 1news. Електронний ресурс. URL: <https://1news.com.ua/tsikave/nazvano-najbilshi-krayiny-vyrobnyku-pyva-v-evrosyuzi.html> (дата звернення 21.12.2023).
25. Пити не будемо. Пиво і горілка злетіли у ціні: скільки зараз коштує алкоголь в Україні. Електронний ресурс. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylor/> (дата звернення 21.12.2023).
26. Податковий кодекс України: від 02.12.2010 р. №2755-VI: станом на 03.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 12.11.2023).
27. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Електронний ресурс. URL: <https://opendatabot.ua/c/05518768> (дата звернення 12.11.2023).
28. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX: станом на 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення 12.11.2023).
29. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального: Закон України від 19.12.1995 р. № 481/95-ВР: станом на 01.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 12.11.2023).
30. Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні: Закон України від 27.03.2014 р. №1166-VII: станом на 15.04.2020 р. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1166-18#Text> (дата звернення 12.11.2023).
31. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі алкогольними напоями: Постанова Кабінету міністрів України від 30.06.1996 р. №854: станом на 20.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-96-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.11.2023).
32. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. №2210-III: станом на 22.06.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 12.11.2023).
33. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991. №698-XII: станом на 11.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення 12.11.2023).
34. Про порядок здійснення аналізу стану підприємств: Наказ Міністерства України від 26 січня 2001 року №49/121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text> (дата звернення 19.12.2023).
35. Ратошнюк Т. М. Перспективи розвитку хмелярства України в контексті євроінтеграційних процесів. Економіка АПК, 2008. № 4. С. 59 - 62.
36. Редченко К.І. Стратегічний аналіз в бізнесі: навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2003. 272 с.
37. Свидрук І. І., та О. Ю. Клепанчук. «Системний аналіз розвитку споживчого ринку України». Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. URL: <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-12> (дата звернення 19.12.2023).
38. Середні ціни в Україні: пиво вітчизняних марок. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/beer_of_domestic_brands/ (дата звернення 21.12.2023).

39. Статут підприємства ПрАТ «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/wp-content/uploads/2020/12/statut-2017-1.pdf> (дата звернення 12.11.2023).
40. Терент'єва А. «Системний аналіз як метод ухвалення рішень» URL: <http://dx.doi.org/10.32689/2617-2224-2018-15-5-255-264> (дата звернення 19.12.2023).
41. Українці за кордоном. Ціни на продукти в Німеччині та у скільки обійдеться там святковий стіл. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/cini-na-produkti-v-nimechchini-2023>. (дата звернення 21.12.2023).
42. Федорчук А. Маркетингове дослідження ринку пива в Україні. Брендінгове агентство «KOLORO». URL: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine.html> (дата звернення 12.11.2023).
43. Фінансово-економічні наслідки війни. LB.ua. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html (дата звернення: 19.12.2023).
44. Хома Д., Лопатовська О. «Бізнес-моделювання розвитку підприємства: стратегічні аспекти». 2022. С. 138–45. URL: <http://dx.doi.org/10.31891/mdes/2022-3-16> (дата звернення 19.12.2023).
45. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 р. №435-IV: станом на 05.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 12.11.2023).
46. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Економіка і управління, 2020. №2. С. 60-65.
47. Шестаковська Т. Л. «Вплив європейської інтеграції на розвиток економічної політики України». Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України, № 1-2. 2020. С. 354–369. URL:

<http://dx.doi.org/10.33244/2617-5940.1-2.2020.354-369> (дата звернення 19.12.2023).

48. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафт країн, регіонів та світу. Пояснює професор економіки Себастьян Галіані — Forbes.ua. 25.08.2023. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> (дата звернення 19.12.2023).
49. Як український бізнес виживає під час війни. Економічна правда. 06.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/> (дата звернення 19.12.2023).
50. Яріш О. В., Палієнко О. О. Цифровізація фінансового сектору України : thesis. 2021. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10736>

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

Назва рядка	АКТИВ		На початок	На кінець
	Код рядка		звітного періоду, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000		1 427.00	885.00
первісна вартість	1001		3 134.00	3 178.00
накопичена амортизація	1002		1 707.00	2 293.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005		0.00	
Основні засоби	1010		170 049.00	189 228.00
первісна вартість	1011		229 359.00	264 495.00
знос	1012		59 310.00	75 267.00
Інвестиційна нерухомість	1015		489.00	489.00
первісна вартість	1016		489.00	489.00
знос	1017		0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020		0.00	
первісна вартість	1021		0.00	
накопичена амортизація	1022		0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		0.00	
інші фінансові інвестиції	1035		2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		0.00	
Відстрочені податкові активи	1045		0.00	
Гудвіл	1050		0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		0.00	
Інші необоротні активи	1090		0.00	
Усього за розділом I	1095		171 967.00	190 604.00
II. Оборотні активи Запаси	1100		75 068.00	83 986.00
Виробничі запаси	1101		49 868.00	62 019.00
Незавершене виробництво	1102		14 024.00	9 510.00
Готова продукція	1103		11 100.00	11 676.00
Товари	1104		76.00	781.00
Поточні біологічні активи	1110		0.00	
Депозити перестраховання	1115		0.00	

Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 494.00	22 437.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 392.00	13 717.00
з бюджетом	1135	149.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 625.00	31 692.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	104 232.00	153 978.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	104 230.00	153 976.00
Витрати майбутніх періодів	1170	95.00	100.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 219.00	690.00
Усього за розділом II	1195	242 274.00	306 600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	158.00	
Баланс	1300	414 399.00	497 204.00

		Пасив	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	73 399.00	68 286.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Резервний капітал	1415	6 845.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 302.00	301 050.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	361 962.00	446 864.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	11 667.00	12 660.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 667.00	12 660.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	11 090.00	8 605.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 232.00	13 925.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 970.00	1 505.00
розрахунками зі страхування	1625	532.00	636.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 022.00	2 342.00
за одержаними авансами	1635	4.00	2.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 989.00	9 316.00

Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 901.00	2 854.00
Усього за розділом III	1695	40 770.00	37 680.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	414 399.00	497 204.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	677 951.00	664 775.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 122.00	18 996.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00
Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415		0.00

спільних підприємств

Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	84 385.00	81 457.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	399 545.00	377 567.00
Витрати на оплату праці	2505	75 314.00	67 166.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 458.00	14 547.00
Амортизація	2515	16 881.00	15 824.00
Інші операційні витрати	2520	78 743.00	105 601.00
Разом	2550	586 941.00	580 705.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.38	4.23
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.38	4.23
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2023 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

			року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	943 174.00	960 165.00
Повернення податків і зборів	3005	7.00	4.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	1 197.00	689.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 480.00	1 089.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	18 979.00	5 217.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	264.00	297.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	29.00	5 474.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	589 915.00	545 760.00
Праці	3105	59 922.00	52 944.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	16 100.00	14 071.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	212 094.00	229 342.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	22 477.00	25 137.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	58 797.00	71 038.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	130 820.00	133 167.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	115.00	132.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	5 219.00	70 448.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	81 765.00	60 238.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	32 377.00	14 897.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-32 377.00	-14 897.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	49 388.00	45 341.00
Залишок коштів на початок року	3405	104 232.00	52 470.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	358.00	6 421.00
Залишок коштів на кінець року	3415	153 978.00	104 232.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітнього періоду, тис. грн	звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 026.00	1 427.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 134.00
накопичена амортизація	1002	1 108.00	1 707.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	171 310.00	170 049.00
первісна вартість	1011	218 453.00	229 359.00
знос	1012	47 143.00	59 310.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	

Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	173 827.00	171 967.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	57 989.00	75 068.00
Виробничі запаси	1101	39 705.00	49 868.00
Незавершене виробництво	1102	8 691.00	14 024.00
Готова продукція	1103	9 593.00	11 100.00
Товари	1104	0.00	76.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43 233.00	21 494.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 290.00	11 392.00
з бюджетом	1135	0.00	149.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	73.00	28 625.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	52 470.00	104 232.00
Готівка	1166	1.00	2.00
Рахунки в банках	1167	52 469.00	104 230.00
Витрати майбутніх періодів	1170	102.00	95.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	40.00	1 219.00
Усього за розділом II	1195	158 197.00	242 274.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	158.00
Баланс	1300	332 024.00	414 399.00

		Пасив	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	78 932.00	73 399.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 811.00	6 845.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127 136.00	214 302.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	279 295.00	361 962.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	18 118.00	11 667.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	18 118.00	11 667.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	14 538.00	11 090.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 453.00	15 232.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1 970.00
розрахунками зі страхування	1625	444.00	532.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 742.00	2 022.00
за одержаними авансами	1635	8.00	4.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 138.00	8 989.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 288.00	2 901.00
Усього за розділом III	1695	34 611.00	40 770.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	332 024.00	414 399.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	664 775.00	323 330.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	434 744.00	229 392.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	230 031.00	93 938.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	18 996.00	10 573.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	21 602.00	19 104.00
Витрати на збут	2150	66 511.00	44 444.00
Інші операційні витрати	2180	55 119.00	12 307.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	105 795.00	28 656.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 456.00	2 292.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 012.00	607.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	103 327.00	25 757.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 870.00	-5 062.00

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	81 457.00	20 695.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	81 457.00	20 695.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	377 567.00	187 980.00
Витрати на оплату праці	2505	67 166.00	49 439.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 547.00	10 881.00
Амортизація	2515	15 824.00	16 451.00
Інші операційні витрати	2520	105 601.00	42 713.00
Разом	2550	580 705.00	307 464.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього
-------------	-----------	------------------------	------------------------------------

			року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.23	1.07
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.23	1.07
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	960 165.00	465 247.00
Повернення податків і зборів	3005	4.00	4 285.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	689.00	1 007.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 089.00	5 318.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	5 217.00	2 624.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	297.00	185.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	5 474.00	34 892.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	545 760.00	285 640.00
Праці	3105	52 944.00	39 460.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	14 071.00	10 610.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	229 342.00	125 199.00

Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	25 137.00	7 155.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	71 038.00	30 465.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	133 167.00	87 579.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	132.00	1.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	70 448.00	43 301.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	60 238.00	9 347.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	3215 3220		0.00 0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	14 897.00	6 609.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-14 897.00	-6 609.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		7 321.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		2 063.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	-9 384.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	45 341.00	-6 646.00
Залишок коштів на початок року	3405	52 470.00	54 493.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	6 421.00	4 623.00
Залишок коштів на кінець року	3415	104 232.00	52 470.00