

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 Кафедра економіки, аналітики, моделювання  
 та інформаційних технологій в бізнесі

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр  
 (освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
 Спеціальність 051 Економіка»  
 Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

на тему:

**Формування стратегії діяльності підприємств з виробництва напоїв  
 на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»  
 (Хмельницька обл., м. Красилів)**

ДРЕАБ 0 2 3 2 4 7 0 1 0 4 0 0

Виконав студ. 2 курсу, гр. ЕАБм-23-1

  
 Підпис, дата

М.О. Гулий

Ініціали, прізвище

Керівник

  
 Підпис, дата

М.В. Диха

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

  
 Підпис, дата

О.В. Пилип'як

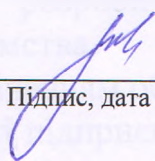
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕАМтаІТБ

д-р екон. наук, проф.

12 12 2024 р.

  
 Підпис, дата

П.М. Григорук

Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Освітній рівень «магістр»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
П.М. Григорук

  
2.09 2024 року

З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ  
\_\_\_\_\_ГУЛОМУ МАКСИМУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ\_\_\_\_\_

1. Тема роботи: Формування стратегії діяльності підприємств з виробництва напоїв на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів).

Керівник роботи: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Затверджено наказом по університету від 26.08.2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 2.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за останні три роки, підручники, періодичні видання, результати анкетного опитування та результати власних спостережень.

4. Зміст пояснювальної записки:

Теоретичний розділ: розкрити теоретичні основи формування стратегії підприємства.

Аналітичний розділ: проаналізувати результати діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Проектно-рекомендаційний розділ: розробити рекомендації щодо формування стратегії діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

1. Етапи формування стратегії діяльності підприємства. 2. Основні принципи розробки стратегії. 3. Підходи до формування стратегії підприємства.

4. Види стратегій по рівнях ієрархії. 5. Інформація про ключові підприємства України у 2023 р. за досліджуваним видом діяльності. 6. Основні техніко-економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

7. Елементи операційних витрат, склад та структура. 8. Формування прибутку підприємства. 9. Зведена таблиця заходів щодо формування стратегії та вдосконалення діяльності підприємства.

## Консультанти розділів дипломної роботи

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

Дата видачі завдання 2.09.24р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	29.10. - 24.10. 2024	Викорано
Теоретичний розділ	25.10. - 3.11. 2024	Викорано
Аналітичний розділ	4.11. - 17.11. 2024	Викорано
Проектно-рекомендаційний розділ	18.11. - 29.11. 2024	Викорано
Висновки	30.11. - 2.12. 2024	Викорано

Студент

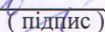


(підпис)

Гулий М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Диха М.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ  
до дипломної роботи

Студента: Гулого Максима Олександровича

Керівник: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Тема роботи: Формування стратегії діяльності підприємств з виробництва напоїв на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів).

Пояснювальна записка до роботи включає: 80 сторінок, 27 таблиць, 23 рисунків, список використаних джерел з 26 найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: формування стратегії, інструменти, принципи, аналіз, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», результати діяльності, ефективність.

Предметом магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування стратегії діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та процеси формування стратегії його діяльності.

Результати дослідження: узагальнено теоретико-методичні основи формування стратегії підприємства, обґрунтовано етапи та підходи до формування стратегії; види стратегій по рівнях ієрархії; інструменти формування стратегії; проаналізовано значимість функціонування підприємств харчової промисловості та підприємств, що спеціалізуються на виробництві безалкогольних напоїв, зокрема; здійснено аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»; обґрунтовано рекомендації щодо формування стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та вдосконалення його діяльності. Розроблені заходи можуть бути використані у практичній діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Дата виконання дипломної роботи 12.12.24р.

Дата захисту дипломної роботи 19.12.24р.

Дипломник  / Гулий М.О. /

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та основні принципи формування стратегії підприємства	8
1.2 Інструменти формування стратегії підприємства	18
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	24
2.1 Загальна характеристика та значимість функціонування підприємств харчової промисловості України	24
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	30
2.3 Аналіз трудових ресурсів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	37
2.4 Аналіз витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	43
2.5 Фінансовий аналіз діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	46
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	55
3.1 Розробка алгоритма визначення принципів та методів формування стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	55
3.2 Пропозиції щодо формування стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на основі макрооточення підприємства	58
3.3 Рекомендації щодо формування стратегії на основі опитування респондентів	61
3.4 Рекомендації щодо формування стратегії на основі результатів методики Бостонської консультативної групи	68
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	79

## ВСТУП

В умовах сучасної турбулентності підприємства стикаються зі значною конкуренцією, змінами споживчих вподобань та викликами глобалізації. Це стосується також галузі виробництва напоїв, яка є однією з найбільш динамічних та інноваційних сфер харчової промисловості. Успішна діяльність підприємств у цій галузі залежить від здатності розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, які дозволяють забезпечувати стійке зростання, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності.

Стратегічне управління є ключовим інструментом досягнення довгострокових цілей підприємства. Формування стратегії діяльності охоплює широкий спектр питань, включаючи аналіз ринкових умов, визначення конкурентних переваг, розробку інноваційних підходів до виробництва та маркетингу, а також забезпечення оптимального використання ресурсів.

Ринок напоїв характеризується значним рівнем диверсифікації, швидким розвитком технологій, високими стандартами якості та зростанням екологічних вимог. Крім того, у сучасному світі підвищується попит на функціональні та органічні напої, що диктує необхідність врахування нових трендів у стратегічному плануванні.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю формування стратегій, які дозволяють підприємствам галузі не лише утримувати позиції на ринку, але й забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності та посилення конкуренції.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії та вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розкриття теоретичних аспектів формування стратегії діяльності підприємства;
- аналіз результатів діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- розробка рекомендацій щодо формування стратегії та вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Предметом магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування стратегії діяльності підприємства.

У якості об'єкта магістерської роботи виступає Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та процеси формування стратегії його діяльності.

Результатами дослідження є:

- узагальнено теоретико-методичні основи формування стратегії підприємства, обґрунтовано етапи та підходи до формування стратегії; види стратегій по рівнях ієрархії; інструменти формування стратегії;
- проаналізовано значимість функціонування підприємств харчової промисловості та підприємств, що спеціалізуються на виробництві безалкогольних напоїв, зокрема. Здійснено аналіз діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- обґрунтовано рекомендації щодо формування стратегії Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та вдосконалення його діяльності.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатку.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та основні принципи формування стратегії підприємства

Поняття стратегія (від грец. stratos – військо, ago – веду, ведення війни) історично склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження державної політики та військово-політичного союзу різних країн з використанням доступних засобів.

Стратегія підприємства є багатогранним поняттям, яке використовується для визначення напрямів розвитку бізнесу з урахуванням його поточного стану, перспектив і зовнішнього середовища. Згідно з різними підходами, її можна охарактеризувати як:

- систему організаційно-економічних заходів, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності, виходячи з оцінки потенціалу підприємства та прогнозування змін у зовнішньому середовищі;
- генеральний напрямок розвитку, який гармонізує цілі, можливості підприємства та інтереси зацікавлених сторін;
- ефективну бізнес-концепцію, яка дозволяє отримати конкурентні переваги;
- сукупність перспективних цілей і орієнтирів, які визначають майбутню діяльність підприємства;
- план дій, що враховує пріоритети, проблеми та ресурси для досягнення головної мети;

I. Ансофф [17] розглядав стратегію як набір правил для прийняття рішень в умовах невизначеності щодо майбутнього розвитку підприємства.

Для повного розуміння стратегії підприємства необхідно враховувати такі ключові питання:

1. Який нинішній фінансово-економічний стан підприємства?
2. Яких результатів бажано або реально досягти в майбутньому?
3. Які альтернативні шляхи розвитку можливі, враховуючи сильні та слабкі сторони підприємства?
4. Якими засобами та методами можна реалізувати вибраний шлях?

Цей комплексний підхід дозволяє сформувати найбільш повне визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [25, с. 32]. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Основні аспекти стратегічного контексту:

1. Операційна діяльність – зосереджена на забезпеченні поточної прибутковості.
2. Стратегічна діяльність – орієнтована на досягнення майбутнього успіху.

Ігнорування стратегічного управління, особливо в умовах турбулентного ринку, може мати критичні наслідки для підприємства, аж до банкрутства. Як зазначав І. Ансофф [17], компанії без стратегічного підходу не виживають, за винятком монополій чи субсидованих організацій.

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього.

Щоб розв'язати цю проблему теорія й практика створили стратегічне управління.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та інше. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих підприємством чинників, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [4, с. 113-114].

Стратегія підприємства часто розглядається як ідеал, до якого воно прагне. Зазвичай за зразок обирають успішну компанію, ретельно аналізують її сильні сторони та намагаються перейняти досвід, адаптуючи його до власних умов.

Прикладом такого підходу є діяльність японської компанії «Камацу», яка вивчала досвід американської компанії «Катерпіллер», що володіла 60-70% світового ринку сільськогосподарської, транспортної та будівельної техніки. Завдяки цьому «Камацу» змогла не тільки освоїти ефективні практики, але й стати головним конкурентом «Катерпіллер», поступово витісняючи її з окремих ринків.

Такий підхід демонструє важливість стратегічного аналізу та вміння вчитися на прикладі інших, щоб досягати високих результатів у конкурентній боротьбі.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників, яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

В сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – філософську і організаційно-управлінську [18, с. 326-330].

Стратегія підприємства може розглядатися з різних концептуальних підходів, що розкривають її значення як для організації загалом, так і для управлінських процесів.

Філософська концепція стратегії – цей підхід підкреслює її загальний, фундаментальний характер і включає такі аспекти:

- стратегія як філософія: це позиція, спосіб мислення та життєвий підхід організації, спрямований на постійний розвиток і подолання стагнації;
- інтегральна частина менеджменту: вона допомагає усвідомити майбутнє та вибудувувати шлях до нього;
- процес мислення: стратегія вимагає інтелектуальних зусиль, спеціальної підготовки та процедур для її формування;
- відтворювана цінність: активізація діяльності персоналу дозволяє досягти найкращих результатів;
- самовизначення організації: як важливий елемент, стратегія інтегрується з організаційною культурою, успадковуючи її сильні та слабкі сторони, що дозволяє формувати соціальні та інші види стратегій;

З точки зору філософського підходу, стратегія визначається як шаблон послідовної поведінки, що формується на підприємстві свідомо або стихійно, і є основою його розвитку.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера [16, с. 124], стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це детальний всебічний комплексний план для здійснення місії організації і досягнення її цілей. Ототожнення стратегії і плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон [14, с. 193; 25] поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації. Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як стратегія. Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

В процесі розробки стратегії необхідно дотримуватись таких основних принципів (рисунок 1.1).

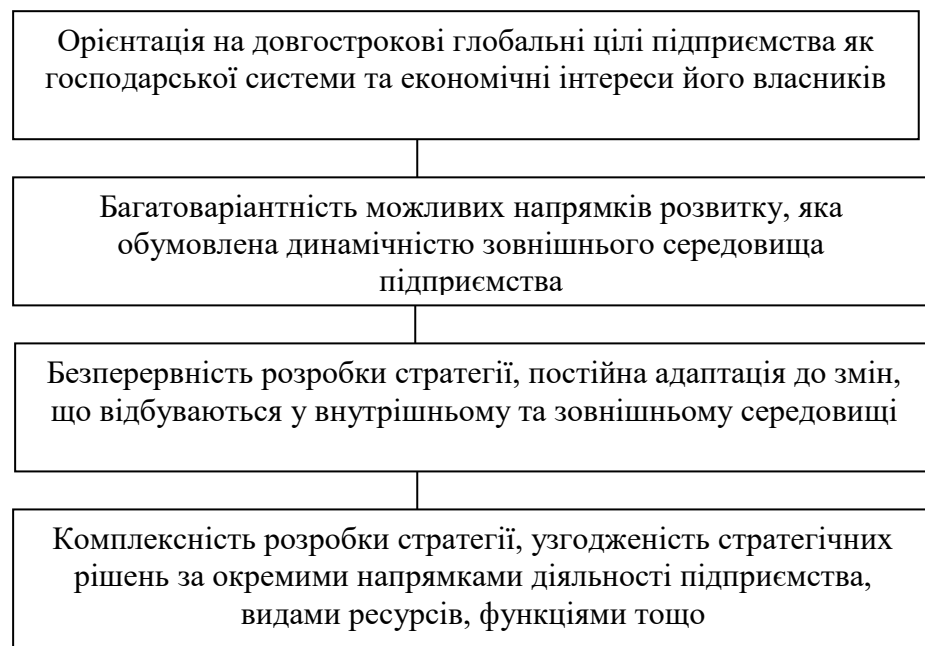


Рисунок 1.1 – Основні принципи в процесі розробки стратегії, складено автором на основі [24, с. 228-231].

Процес розробки стратегії підприємства є складним і трудомістким, але грамотно розроблена стратегія забезпечує успіх господарської діяльності.

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно. Насамперед важливим є усвідомлення місії підприємства. Під місією підприємства прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників).

Досягнення цілей підприємства неможливе без вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства, без оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства (аналізу ефективності господарської діяльності, оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначення конкурентного статусу).

Варто зазначити, що процес формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи [13, с. 93-95]:

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

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

Оцінювати розроблені стратегічні альтернативи та обирати найбільш доцільні для реалізації варто за такими основними параметрами [15, с. 134]:

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

До заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства варто віднести такі [11, с. 238]:

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

У процесі діяльності необхідно співставляти існуючу стратегію із поставленими цілями, здійснювати її моніторинг та оцінювати необхідність її коригування. Процедура формування, коригування стратегії охоплює чотири узагальнених взаємозв'язаних етапи, які відображені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи формування, коригування існуючої стратегії

Етап	Задання для виконання
1 Оцінка й аналіз існуючої стратегії на предмет відповідності поставленим цілям	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цілісність стратегії;</li> <li>– збалансованість цілей і необхідних ресурсів;</li> <li>– обґрунтованість горизонту планування і строків реалізації;</li> <li>– ділові якості та дієздатність персоналу</li> </ul>
2. Коригування існуючої або формування нової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкретизація напрямків, коригування існуючої стратегії;</li> <li>– вибір базової стратегії відповідно до кон'юнктури ринку і стану розвитку підприємства;</li> <li>– розробка вибраної базової стратегії</li> </ul>
3. Прогнозування потенційно можливих господарських ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– передбачені можливі господарські ризики;</li> <li>– оцінка впливу окремих ризиків на результати бізнесової діяльності;</li> <li>– система заходів для нейтралізації (зменшення) негативних наслідків можливого ризику</li> </ul>
4. Обґрунтування і вибір стратегічних альтернатив	<ul style="list-style-type: none"> <li>визначення основних показників і стратегічних альтернатив за базової стратегії:</li> <li>– виживання (захисної) стабілізації;</li> <li>– (наступально-захисної) зростання (наступальної)</li> </ul>

Джерело: складено на основі [17, с. 284].

Компанії по-різному виконують завдання з розробки стратегії. Можна виділити чотири способи формування стратегії, які представимо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до формування стратегії

Підхід	Характеристика підходу
Головний стратегічний підхід	керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінку стану, на альтернативні стратегії та на деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором та бере активну участь у формуванні її складових
Підхід «делегування повноважень»	у цьому випадку відповідальний керуючий передає формування стратегії іншим. Можливо, персоналу із стратегічного планування або спеціальній комісії довірених осіб. Керуючий спостерігає зі сторони, за допомогою звітів та переговорів перебуває в курсі справ. Пропонує якщо необхідно, керівництво. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно представлено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий стиль розробки стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широкої участі та внеску з боку керуючих всіх рівнів та регіонів. Недоліком тут є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво
Спільний (колабораціоністський) підхід	це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку будуть підтримувати основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено формувати стратегію, має виконувати. Участь у формуванні стратегії, яку підлеглі мають втілювати у на практиці, посилює їх впевненість в успішному її формуванні. Коли підлеглі вносять свій вклад у формування генеральної стратегії вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином
Ініціативний підхід	управляючий особисто не зацікавлений ні в формуванні деталей стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для формування узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих розробити та втілити на практиці дієздатну, ефективну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі судді, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для крупних, диверсифікованих компаній, у яких виконавчий директор не може особисто спрямовувати формування стратегії кожного підрозділу. Керівництво компанії може узгодити головні стратегічні напрями як директиви для підприємств в цілому. Проте ключем до формування стратегії є її подальша успішність та винагорода стратегічних ініціативних рішень працівників. При цьому підході вся стратегія складається із комплексу ініціатив, які ухвалюються та втілюються

Джерело: сформовано на основі [13].

В таблиці 1.3 представимо види стратегій, відповідальних осіб та завдання, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розробки стратегії.

Таблиця 1.3 – Розподіл завдань розробки стратегії по рівнях ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи характерні для кожного рівня
Корпоративна стратегія	Керуючий вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймаються радою директорів)	Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам). Досягнення синергізма серед родинних структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів вкладання корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності.
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення зазвичай приймаються корпоративним керівництвом або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентноспроможності і зберігання конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії.
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівником підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Аналіз, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях.
Операційна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб і інших відділів)	Дії за рішенням вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу.

Джерело: складено за [4; 13]

Стратегічним планом компаній є сукупність стратегій, вироблених різними менеджерами, на різних рівнях організаційно-економічної ієрархії. Чим масштабніше підприємство, тим більші джерела формування стратегій. І тільки тоді, коли управлінці зможуть об'єднати стратегії сформовані, на різних рівнях в одну пов'язану і послідовну систему, можна говорити про систематизованість зусиль по формуванню стратегій. В ідеалі всі частини і елементи стратегій повинні щільно інтегруватися, як іграшки в «пазл».

Якщо цілі і стратегії вищого рівня управління не відповідають цілям і стратегії більш нижчих рівнів, то це аналогічно ситуації, коли кожний рівень ієрархії має свої власні цілі, завдання та виконує стратегію самостійно.

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується доти, доки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери.

Ефективна стратегія підприємства вимагає узгодженості цілей, завдань та дій на всіх рівнях управління. Якщо менеджери різних підрозділів діють незалежно, не враховуючи загальної стратегії, це призводить до розбалансованості, що ставить під загрозу досягнення ключових цілей компанії.

Процес гармонізації стратегій між відділами та управлінськими рівнями може бути складним і тривалим. Він вимагає численних обговорень, регулярного перегляду стратегій та їх остаточного узгодження. У такій ситуації зусилля керівництва часто зіштовхуються із супротивом з боку окремих підрозділів, що ускладнює концентрацію на досягненні єдиної мети.

Процес формування стратегії здебільшого спрямований зверху вниз. Керівництво вищої ланки визначає довгострокові напрями розвитку компанії, а менеджери нижчих рівнів адаптують свої дії відповідно до цих напрямів. Без чіткого розуміння загальної стратегії менеджери функціонального й операційного рівнів не можуть ефективно розробляти власні плани, оскільки їм бракує загальної перспективи.

Таким чином, гармонія між діловою, функціональною та операційною стратегіями досягається через чітке встановлення ієрархії цілей, рух стратегічних рішень зверху вниз і єдність дій на всіх рівнях управління.

## 1.2. Інструменти формування стратегії підприємства

Для ефективного впровадження стратегії на підприємстві необхідно використовувати відповідні методи. Ці методи включають широкий спектр підходів та інструментів, які уповноважені особи підприємства застосовують для прийняття рішень, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Існує численна кількість інструментів, які рекомендується застосовувати, кожен з цих інструментів має свої обмеження та особливості використання.

Класифікація методів та інструментів дозволяє здійснювати більш глибокий та об'єктивний аналіз різних аспектів його функціонування, зовнішнього середовища та ефективності реалізованої стратегії. У вітчизняній та зарубіжній практиці використовують широкий спектр методів формування стратегії.

На етапі визначенні місії та цілей підприємства використовуються інструменти, такі як мозковий штурм і дерево цілей. Мозковий штурм залучає експертну групу з 5-12 осіб, яка генерує максимум ідей щодо формулювання місії та цілей. Цей процес складається з двох основних етапів: спочатку експерти пропонують якнайбільшу кількість ідей, а потім здійснюють їх критичний аналіз і відбір найбільш придатних. Головна мета полягає в досягненні консенсусу серед учасників [4].

Дерево цілей є графічним відображенням підпорядкованості цілей місії підприємства, схожим на структуру дерева. Воно передбачає декомпозицію,

де цілі поділяються на рівні: від найвищого (перший рівень) до нижчих (другий, третій рівні тощо).

Для конкретного визначення стратегічних цілей як сукупності завдань варто застосовують загальноживаний SMART-підхід (стратегічні цілі мають бути: Specific – конкретними, Measurable – вимірюваними, Available – досяжними, Realistic – реалістичними, Time-bound – обмеженими у часі) [26].

Зупинимось детальніше на найбільш широко використовуваних методах. Незамінними та найважливішими інструментами стратегічного управління діяльністю підприємства традиційно вважаються SWOT- та PEST-аналізи. SWOT-аналіз дозволяє оцінити стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначаючи можливості та загрози ззовні, а також сильні та слабкі сторони всередині компанії. Це сприяє визначенню подальших перспектив розвитку, вибору оптимальної стратегії поведінки, адекватному реагуванню на зовнішні виклики та ефективному використанню внутрішніх ресурсів і можливостей [15].

Модель PEST-аналізу базується на чотирьох основних компонентах макросередовища: політичному (Political), економічному (Economic), соціальному (Social) та технологічному (Technological) факторах, які вважаються основними зовнішніми детермінантами. Основна відмінність між PEST- та STEP-аналізами полягає в акцентах, які вони роблять: у PEST-аналізі на перший план виходять політичні та економічні чинники, тоді як у STEP-аналізі – соціальні та технологічні аспекти. Існують також розширені варіації як PEST-, так і STEP-аналізу, що враховують додаткові фактори (рис. 1.2). Наприклад, PESTLE-аналіз містить шість факторів (доповнено правові і фактори довкілля), а PESTLIED-аналіз – вісім (доповнено міжнародні та демографічні фактори), у межах яких слід шукати уявлення про майбутнє [11].

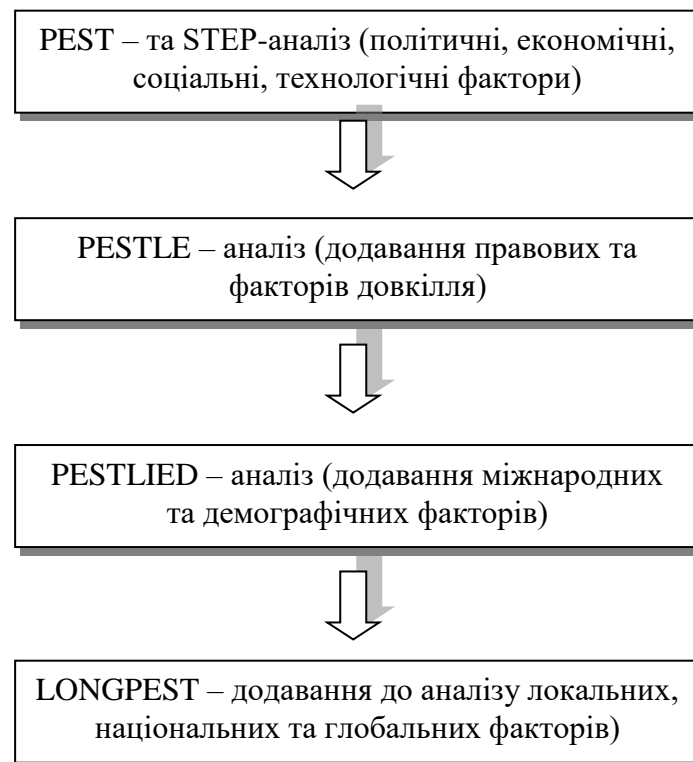


Рисунок 1.2 – Варіації PEST та STEP-аналізу, побудовано автором на основі [13; 18].

Такі моделі спрямовані на оцінку можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству для ефективної діяльності, а також на визначення потенційних загроз.

Для аналізу загроз і можливостей макросередовища також використовується аналіз ЕТОМ (Environmental Threats and Opportunities Matrix – матриця загроз і можливостей зовнішнього середовища). Методика його проведення включає кілька етапів з урахуванням певних специфічних особливостей. Аналіз ЕТОМ дозволяє обґрунтувати реакцію конкретного підприємства на комплексну дію факторів макросередовища.

Загальний недолік цих методик стратегічного аналізу полягає у неврахуванні можливих взаємозв'язків та взаємовпливу факторів і явищ макросередовища.

Методика аналізу QUEST (Quick Environmental Scanning Technique – техніка швидкого сканування зовнішнього середовища) вирішує цей недолік, оскільки включає оцінку ймовірності появи чинників та розробку відповідних програмних дій [5].

Модель PIMS (Profit Impact of Market Strategy) є емпіричною моделлю, що дозволяє порівнювати дані конкретного підприємства з узагальненими даними, отриманими з широкої бази підприємств. Це допомагає виявити ефективність стратегії підприємства шляхом аналізу різних факторів, які впливають на прибутковість та ринковий успіх [11].

Модель 5 сил Майкла Портера передбачає існування п'яти ключових сил, які визначають потенційний рівень прибутковості на ринку. Кожна з цих сил є окремим аспектом конкурентоспроможності продукту:

- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів-замінників;
- рівень конкурентної боротьби.

Ці п'ять сил спільно формують структуру галузі та її динаміку, впливаючи на стратегії та можливості компаній у різних ринкових умовах.

Модель McKinsey 7S описує організацію як ланцюг взаємозалежних елементів. Назва кожного елемента починається на S, звідси і назва моделі — (стратегія (Strategy), структура (Structure), системи (Systems), стиль (Style), навички (Skills), співробітники (Staff) і спільні цінності (Shared values) [13]. Модель Мак-Кінсі – метод портфельного аналізу, який найчастіше використовується у зарубіжній практиці.

GAP-аналіз, або аналіз розривів, є методом стратегічного аналізу, який допомагає визначити кроки для досягнення поставленої мети. В консалтингу його використовують як діагностичний аудит, розширену версію сертифікаційного аудиту [18].

Матриця ADL/LC, розроблена компанією «Артур Д. Літл», є моделлю життєвого циклу продукції, яка включає 20 осередків. Ця модель дозволяє підприємству формувати стратегію розвитку, базуючись на двох основних параметрах: стадіях життєвого циклу виробництва та конкурентних позиціях. Вона забезпечує менеджерів унікальним методом стратегічного аналізу та планування, надаючи потужний інструмент для аналізу портфельних стратегій і прийняття рішень щодо розумної диверсифікації діяльності організації. Одним з недоліків моделі є її схематичність, що може призвести до механічного та нетворчого підходу, особливо у недосвідчених менеджерів [10].

Портфельні моделі широко використовуються у стратегічному аналізі ринкової економіки. Однією з класичних портфельних моделей є матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) [10]. Модель БКГ є одним із найпростіших методів портфельного аналізу, заснованого на двох змінних: відносній частці ринку та темпах його зростання. На основі цих змінних будується матриця для вибору стратегії. Аналіз, виконаний за допомогою матриці БКГ, дозволяє оцінити збалансованість портфеля товарів, розміщуючи їх у матрицю «зростання – частка ринку» [9].

Матриця І. Ансоффа – класична, широко відома модель побудови стратегії. Її первинним призначенням є аналіз підходів організації до просування своїх продуктів на ринку для гарантування використання відповідної маркетингової моделі і виявлення нових можливостей розвитку. У межах цієї моделі відбувається оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією обраних стратегій. Модель також стосується питань синергії, яка може існувати з огляду окремого продукту або ринку в цілому [17].

Система збалансованих показників (BSC) оцінює чотири ключові сфери діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, кадри та внутрішні бізнес-процеси. По кожній сфері розраховуються окремі показники, які мають сукупну вагомість, що дорівнює одиниці. Цей інструмент допомагає

виявити найбільш проблемні та найуспішніші сторони діяльності підприємства [15].

На етапі оцінки та контролю ефективності реалізації стратегії застосовуються внутрішній та стратегічний аудит, які дозволяють виявляти відхилення результатів від планових, визначати їх причини і приймати рішення щодо коригування стратегії.

Експертні методи стратегічного планування базуються на інтуїтивних знаннях про об'єкт управління, що часто виявляються як передчуття. До найпоширеніших методів цієї категорії належать круглий стіл, метод Дельфі, програмне прогнозування, та колективна генерація ідей.

Кожен з зазначених інструментів стратегічного управління має свою ефективність, але також характеризується певними обмеженнями та недоліками. Найвищу ефективність можна досягти, комбінуючи кілька інструментів одночасно. Власникам підприємств потрібно експериментувати, застосовувати різні комбінації методів стратегічного управління, розробляти власні підходи та впроваджувати їх у практику. Таким чином, застосування стратегічного управління, орієнтованого на довгострокові перспективи, дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до ринкових умов і своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

## 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

### 2.1 Загальна характеристика та значимість функціонування підприємств харчової промисловості України

Підприємства харчової промисловості відіграють ключову роль в економіці України. Вони забезпечують населення необхідними продуктами харчування та формують значну частку внутрішнього валового продукту (ВВП). Харчова промисловість об'єднує широкий спектр галузей, зокрема:

- хлібопекарська та кондитерська промисловість. Лідери: «Рошен», «АВК», «Конті»;
- олійно-жирова промисловість. Лідери: «Кернел», «Миронівський хлібопродукт» (МХП);
- м'ясна промисловість. Лідери: «Глобіно», «Юрія-Фарм»;
- молочна промисловість. Лідери: «Молокія», «Терра Фуд», «Люстдорф»;
- виробництво напоїв. Лідери: «Оболонь», «Сандора», «Біола».

Харчова промисловість займає важливе місце в структурі національної економіки, оскільки становить близько 20% усього промислового виробництва. За обсягом виробленої продукції вона входить до трійки лідерів серед галузей, поступаючись лише енергетичному комплексу та металургії. Її вплив помітний як на державному, так і на регіональному рівнях, адже виробничі потужності поширені по всій території країни.

Харчова промисловість забезпечує роботою близько мільйона людей, причому більшість з них працюють у сільській місцевості де розташовані підприємства, що спеціалізуються на переробці молока, м'яса чи фруктів, наприклад, «Агропродсервіс».

У великих містах, таких як Київ або Львів, працюють провідні компанії, такі як «Оболонь».

Це позитивно впливає на розвиток малих міст та сіл, де такі підприємства часто є основним джерелом доходу для місцевого населення. Крім того, діяльність підприємств харчової промисловості сприяє зниженню рівня безробіття та забезпечує стабільність доходів для працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню соціального рівня життя.

Українська харчова продукція має високий попит на світових ринках завдяки конкурентним цінам і високій якості. У 2022-2023 роках основними експортними напрямками були країни ЄС, Азії, Близького Сходу та Африки. Детально стан та тенденції зовнішньоекономічної діяльності, а також важливість інноваційного розвитку національної економіки проаналізовано у публікаціях [19; 21; 22; 23], а розвиток стартапів як інноваційних продуктів – у публікації [20].

Соняшникова олія. Компанія «Кернел» яка виробляє соняшкову олію забезпечує понад 15% світового експорту соняшкової олії. Кондитерські вироби. «Рошен» активно постачає свою продукцію до Польщі, Казахстану та інших країн. Заморожені овочі та ягоди. Компанія «ФрозенФуд» стала важливим гравцем на європейському ринку завдяки високій якості продукції.

Безалкогольні напої є важливим сегментом харчової промисловості, який активно розвивається у відповідь на зміну споживчих уподобань і нові глобальні виклики. Вони задовольняють попит на продукти для втамування спраги, підкріплення енергії, зміцнення здоров'я та просто приємного відпочинку. В Україні ринок безалкогольних напоїв займає значну частку в структурі харчової промисловості завдяки високій споживчій активності, інноваціям і експортному потенціалу.

Особливістю ринку безалкогольних газованих напоїв є природна сезонність попиту: влітку піковий період, коли споживання завжди зростає майже вдвічі. В останні роки спостерігається сезонні коливання попиту в сторону збільшення. Для ринку безалкогольних газованих напоїв характерним є низький рівень попиту через сезонність та потребує додаткового стимулювання збуту з використанням засобів реклами [2].

Сучасний ринок орієнтований на різноманітність продуктів: від класичних газованих напоїв до преміальних натуральних соків чи вод із додатковими властивостями. Попит зростає завдяки зміні споживчих цінностей, таких як здоровий спосіб життя та екологічна відповідальність.

Аналіз структури ринку показав, що частка мінеральної води сягає 57%; солодкі та газовані напої – 35%; квас – 2%; соки – 3%; холодний чай – 3%. Лідером ринку є мінеральні води. Солодкі безалкогольні газовані напої посідають друге місце, але тенденції щодо здорового способу життя суттєво можуть збільшити частку соків на ринку безалкогольних напоїв.

У зв'язку з тенденціями здорового способу життя ринок безалкогольних газованих напоїв має зростання щодо споживання функціональних напоїв і, як наслідок, падіння зростання солодкої води. В якості альтернативи компанії можуть розширювати асортимент і пропонувати вітамінізовані соковмісні напої.

Ринок безалкогольних газованих напоїв відрізняється високим рівнем конкуренції світових лідерів, який не знижує свої темпи. Причиною є те, що бюджети на просування та рекламу будуть тільки збільшуватися. Однак виробникам безалкогольних газованих напоїв надають перевагу в участі в якості спонсора в різних заходах щодо просування продукції [1].

Експорт безалкогольних напоїв є важливою складовою харчової промисловості України. Завдяки високій якості продукції, конкурентній ціні та сприятливому географічному положенню, українські виробники поступово завойовують нові ринки, зміцнюючи позиції на міжнародній арені.

Українські безалкогольні напої відповідають високим міжнародним стандартам, зокрема щодо якості сировини, дотримання технологічних процесів та екологічності виробництва. Багато виробників отримали міжнародні сертифікати (ISO, HACCP), що сприяє довірі споживачів за кордоном.

Завдяки порівняно низьким витратам на виробництво, включаючи вартість сировини та робочої сили, українські напої можуть конкурувати на світовому ринку навіть з провідними брендами.

Українські виробники пропонують широкий спектр продуктів:

- газовані напої (наприклад, бренди «Оболонь», «Біола»);
- мінеральні та артезіанські води («Моршинська», «Карпатська джерельна»);
- Натуральні соки й нектари («Сандора», «Рідний край»).
- Функціональні напої, зокрема ізотоніки та напої з пробіотиками.

ЄС є одним із найбільших споживачів українських безалкогольних напоїв. Особливо популярні:

- Мінеральна вода («Моршинська»), яка експортується до Польщі, Німеччини, Чехії.
- Натуральні соки («Сандора»), що реалізуються в Литві, Латвії та Естонії.

Попит обумовлений якістю продукції та її відповідністю екологічним стандартам ЄС.

У таблиці 2.1 представимо інформацію про результати діяльності підприємств України, які спеціалізуються на виробництві безалкогольних напоїв, серед яких є і досліджуване підприємство – ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

На основі даних таблиці 2.1 бачимо, що ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за показником доходу від реалізації посідає 3-тю позицію серед інших підприємств України. Зазначаємо, що серед підприємств, представлених у таблиці 2.1 не усі підприємства, попри зайняті позиції в рейтингу за обсягом доходу від реалізації, змогли вийти на чистий прибуток, зважаючи на складні умови функціонування через війну в Україні. Як бачимо, ПРАТ «ЕРЛАН» було збитковим.

Таблиця 2.1 – Інформація про ключові підприємства України у 2023 р.  
за досліджуваним видом діяльності

Назва підприємства	Адреса	Дохід, грн	Чистий прибуток, грн
1. ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»	Київська область, селище міського типу Велика Димерка	13 940 368 000	1 637 743 000
2. ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР»	Львівська область, місто Моршин	2 254 784 000	146 536 000
3. ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	Хмельницька область, місто Красилів	1 119 184 000	102 044 000
4. ІП «ВФ «ПАНДА»	Вінницька область, місто Вінниця	1 049 414 000	161 204 000
5. ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ ГУД ФУД»	Запорізька область, місто Запоріжжя	966 856 000	9 662 000
6. ТОВ-ПІДПРИЄМСТВО «ІЗУМРУД ЛТД»	Дніпропетровська область, місто Дніпро	769 770 000	6 330 000
7. ТОВ «АКВАПЛАСТ»	Дніпропетровська область, місто Дніпро	689 410 000	70 055 000
8. ПРАТ «МИРГОРОДСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД»	Полтавська область, місто Миргород	559 471 000	84 407 000
9. ТДВ «СВАЛЯВСЬКІ МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ»	Закарпатська область, місто Свалява	424 453 000	15 873 000
10. ПРАТ «ЕРЛАН»	Дніпропетровська область, місто Підгородне	391 549 000	- 82 424 000

Джерело: складено на основі [8].

Українські компанії поступово виходять на ринки США та Канади. Наприклад, «Оболонь» експортує безалкогольне пиво та газовані напої для української діаспори та місцевих споживачів, зацікавлених у натуральній продукції.

Для закріплення на міжнародних ринках необхідно інвестувати у промоцію продуктів, адаптацію брендів до культурних особливостей і впровадження локалізованої упаковки.

Приклади успіху українських виробників:

1. «Оболонь»:

Експортує продукцію до понад 40 країн світу. Популярність на міжнародному ринку здобули її мінеральна вода та безалкогольне пиво.

2. «Сандора»(PepsiCo Україна):

Є лідером у виробництві соків. Продукція експортується до країн ЄС, Центральної Азії та Близького Сходу.

3. «Моршинська»:

Її мінеральна вода займає провідні позиції на ринках Польщі, Німеччини та країн Балтії. Висока якість і преміальний сегмент роблять бренд конкурентоспроможним на європейському ринку.

Експортний потенціал безалкогольних напоїв України значний завдяки високій якості продукції, конкурентній ціні та різноманітності асортименту. Основними напрямками залишаються Європейський Союз, Азія, Близький Схід і Африка. Для зміцнення позицій на міжнародному ринку виробникам необхідно інвестувати в інновації, екологічність і маркетинг. Подальший розвиток експорту сприятиме не лише зростанню галузі, але й зміцненню економіки України загалом.

Детальніший аналіз результатів діяльності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснимо нижче на основі наданих звітів про фінансові результати та про фінансовий стан за 2020-2022 рр..

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» засновано у 1994 р.; знаходиться за адресою: Хмельницька область, м. Красилів, вул. Будівельна, 3. Діяльність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» націлена на задоволення вимог та очікувань споживачів щодо продукції, яку випускає підприємство (слабоалкогольні напої, мінеральна вода).

Для проведення аналізу стану та тенденцій діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представимо основні техніко-економічні показники його функціонування та розрахунки відхилень, динаміки до попереднього року по показниках у таблиці 2.2.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за останні три роки потрібно зазначити, що спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 76703 тис грн (на 14,93 %). У 2022 р. чистий дохід від реалізації Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зріс на 181826 тис грн (на 30,80 %) відносно його рівня у 2021 р.

Повна собівартість реалізованої продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показує таку ж динаміку змін. У 2021 р. повна собівартість від реалізації продукції Дочірнього підприємства зросла на 13,69 % порівняно із даним показником витрат у 2020 р. і склала 580336 тис грн. У 2022 р. повна собівартість реалізованої продукції зросла на 155368 тис грн порівняно з відповідним показником у 2021 р; у процентному відношенні приріст повної собівартості продукції склав 26,77 %.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності  
Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2020 р	2021 р.	2022	2021- 2020	2022- 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	513695	590398	772224	76703	181826	114,93	130,80
2. Середньо-облікова чисельність працюючих, осіб	556	534	495	-22	-39	96,04	92,70
3. Виробіток на одного працюючого, тис грн / особу	923,912	1105,614	1560,048	181,702	454,434	119,67	141,10
4. Фонд оплати праці, тис грн	85745	97342	99441	11597	2099	113,52	102,16
5. Середньомісячна зарплата одного працюючого, грн	12851,47	15190,70	16740,91	2339,23	1550,21	118,20	110,20
6. Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	510440	580336	735704	69896	155368	113,69	126,77
7. Прибуток від реалізації продукції, тис грн	3255	10062	36520	6807	26458	309,12	362,95
8. Витрати на одну грн реалізованої продукції, грн	0,994	0,983	0,953	-0,011	-0,03	98,89	96,95
9. Рентабельність,% - доходу, % - витрат, %	0,63 0,64	1,70 1,73	4,73 4,96	1,07 1,09	3,03 3,23	- -	- -
10. Вартість основних засобів, тис грн	252742	260111	264132	7369	4021	102,92	101,55
11. Фондовіддача, грн	2,032	2,270	2,924	0,238	0,654	111,71	128,81
12. Фондомісткість, грн	0,492	0,441	0,342	-0,051	-0,099	89,63	77,55
13. Фондо-озброєність, тис грн / особу	454,571	487,099	533,6	32,528	46,501	107,16	109,55

Обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та величину повної собівартості реалізованої продукції за 2020-2022 рр. зобразимо на рисунку 2.1 та рисунку 2.2 відповідно.

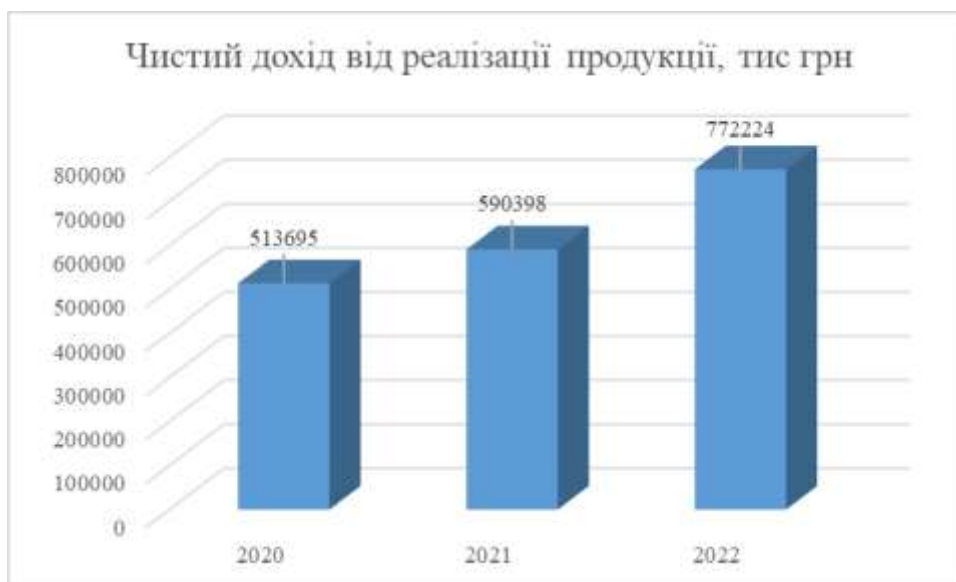


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр., тис грн

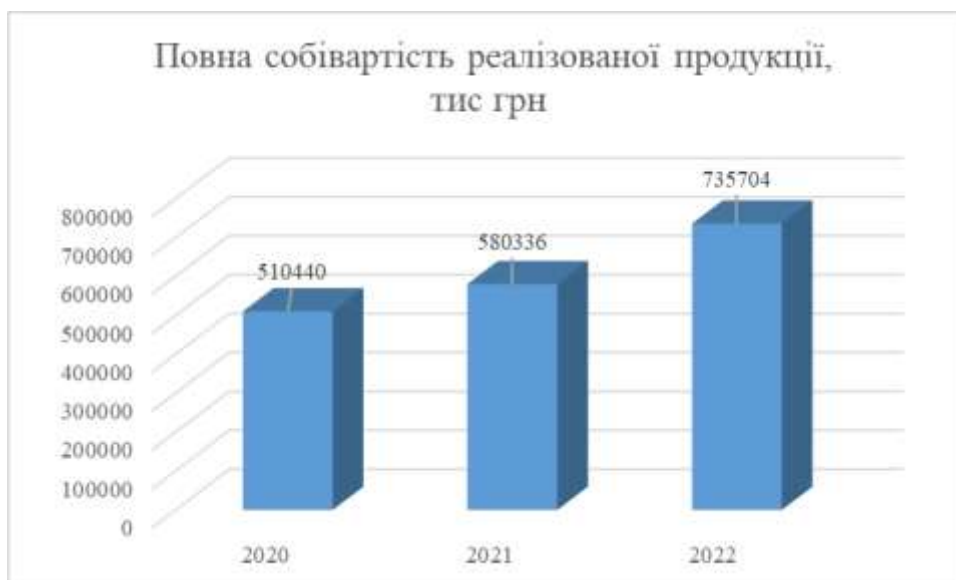


Рисунок 2.2 – Повна собівартість реалізованої продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр., тис грн

Динаміка змін показника прибутку від реалізації Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є такою ж, як і динаміка змін проаналізованих вище показників. У 2021 р. прибуток від реалізації зріс на 6807 тис грн (на 9,12 %) відносно прибутку підприємства у 2020 р.; і склав 10062 тис грн. У 2022 р. відбулося достатньо суттєве зростання прибутку від реалізації (на 26458 тис грн) порівняно з його рівнем у 2021 р.

Прибуток від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» по роках дослідження представимо на рисунку 2.3.

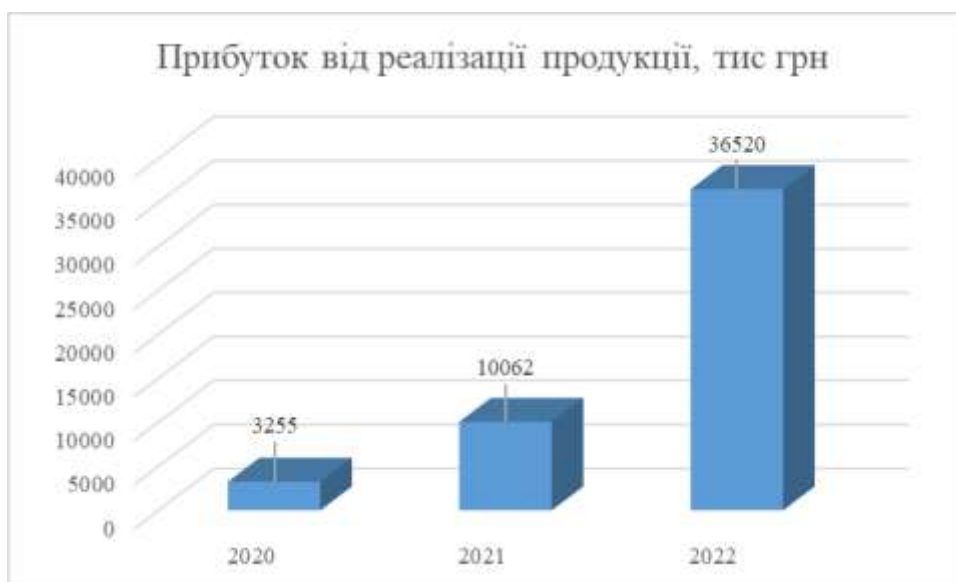


Рисунок 2.3 – Прибуток від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр., тис грн

Витрати на одну гривню реалізованої продукції Дочірнього підприємства є досить високими; у 2020-2022 р. вони становили 98 коп у 2021р. У 2022 р. затрати на одну гривню реалізації трохи скоротилися при відносно стабільних умовно постійних витратах та продемонстрованому зростанні доходу склали 95 коп. У 2021 р. рентабельність доходу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» склала 1,70 %, а рентабельність витрат – 1,73 %. Проте, у 2022 р. темп росту прибутку Дочірнього підприємства перевищив темп зростання доходу та темп

зростання витрат. Тому, у 2022 р. рентабельність доходу та рентабельність витрат відносно показників 2021 р. зросла на 3,03 % та на 3,23 %; склала у 2022 р. 4,73 % та 4,96 % відповідно.

Чисельність працюючих на Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2020-2022 рр. скорочувалася із року в рік. У 2021 р. середньооблікова чисельність склала 534 осіб; скорочення чисельності становило 22 осіб відносно чисельності 2020 р., яка складала 556 осіб. У 2022 р. середньооблікова чисельність працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшилась ще на 39 особи. Відтак чисельність працівників скоротилася до 495 осіб.

Важливим показником роботи Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є продуктивність праці працівників, яка показує результативність праці кожного, що виражається у доході від реалізації продукції, що припадає на одного працівника.

У 2021 р. продуктивність праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зросла на 19,67 % відносно її рівня у 2020 р. У 2022 р. зростання доходу від реалізації продукції та скорочення чисельності обумовило зростання виробітку на одного працівника у розмірі 454434 грн на особу; приріст виробітку склав 19,67 %.

Фонд оплати праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» попри скорочення чисельності працівників за досліджуваний період зростає. У 2020 р. фонд оплати праці працівників становив 85745 тис грн. У 2021 р. приріст фонду оплати праці склав 13,52 % (зріс на 11597 тис грн відносно його рівня у 2020 р.). у 2022 р. фонд оплати праці працівників був зріс ще на 2,16 %, на 2099 тис грн. Середньомісячна зарплата одного працюючого Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 р. заробітна плата зросла на 18,20 % відносно рівня 2020 р. У 2022 р. спостерігаємо збільшення середньомісячної зарплати працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»,

розмір заробітної плати працівників у 2022 р. склав 16740,91 грн. тобто збільшилась на 10,20 % відносно 2021 р..

На Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» важливе значення мають засоби виробництва / знаряддя праці. Від рівня забезпеченості підприємства технікою, технологіями, їх структури і ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати функціонування підприємства.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» вартість основних засобів збільшилась на 2,92 % у 2021 р. відносно вартості у 2020 р., у 2022 р. зростає ще на 1,55 % відносно попереднього періоду і склала 264132 тис грн.

Фондовіддача у 2021 р. збільшилась відносно її рівня у 2020 р. (з 2,032 до 2,270). У 2022 р. фондовіддача зростає до показника 2,924 грн.

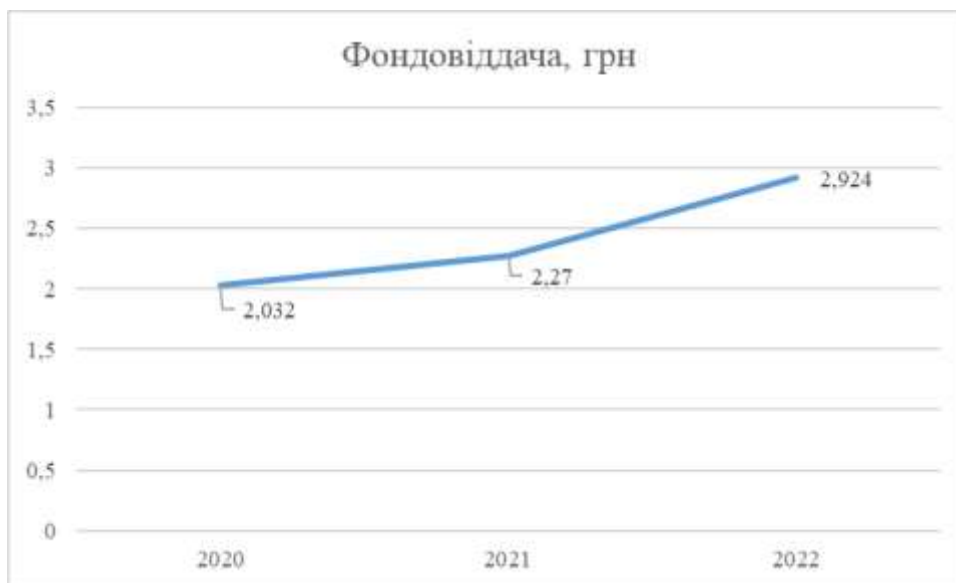


Рисунок 2.4 – Фондовіддача основних засобів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр.

Проведемо факторний аналіз фондовіддачі:

1. Вплив фондовіддачі Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на дохід від реалізації продукції:

2021 рік:  $(2,2698 - 2,0325) \times 252742 = 59976$  тис грн.

2022 рік:  $(2,9236 - 2,2698) \times 260111 = 170061$  тис грн.

2. Вплив вартості основних засобів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на дохід від реалізації продукції:

2021 рік:  $(260111-252742) \times 2,2698 = 16727$  тис грн.

2022 рік:  $(264132-260111) \times 2,9236 = 11756$  тис грн.

3. Загальний вплив факторів:

2021 рік:  $ВП = 59976 + 16727 = 76703$  тис грн.

2022 рік:  $ВП = 170061 + 11756 = 181817$  тис грн.

Факторний аналіз показав, що у 2021 р. збільшення фондівдачі призвело до збільшення доходу від реалізації продукції на 59976 тис грн; зростання вартості основних засобів призвело до зростання доходу від реалізації продукції на 16727 тис грн.

У 2022 р. відзначаємо, збільшення доходу від реалізації продукції на 170061 тис грн; також зростання доходу від реалізації продукції на 11756 тис грн. Сумарний вплив чинників обумовив зростання доходу від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 181817 тис грн у 2022 р. відносно доходу 2021 р.

Фондоозброєність показує вартість основних засобів Дочірнього підприємства у розрахунку на одного працівника. У 2020 р. фондоозброєність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» становила 454,571 грн на особу. У 2021 р. фондоозброєність зросла на 32,528 грн / особу відносно рівня фондоозброєності у 2020 р. і склала 487,099 тис грн на особу. У 2022 р. фондоозброєність зросла до 533,6 тис грн на особу (приріст фондоозброєності становив 9,55 % відносно показника 2021 р.). Зростання фондоозброєності працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» майже на 7 % у 2021 р та на більше 9 % у 2022 р. обумовлене скороченням чисельності працівників насамперед, а також хоча й не суттєвим, але зростанням вартості основних засобів у 2022 р.

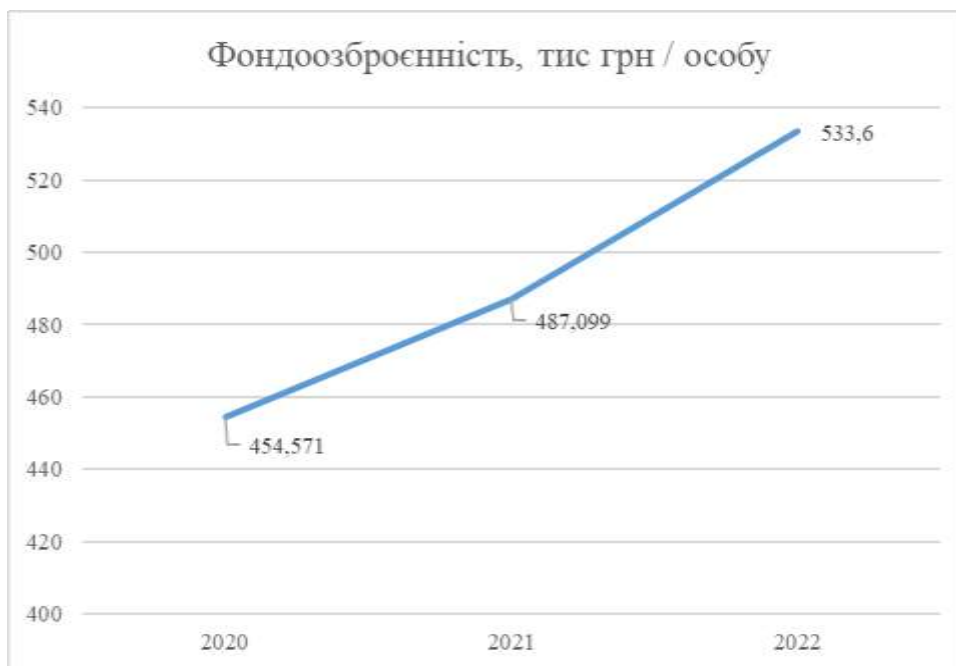


Рисунок 2.5– Рівень фондоозброєності працівників Дочірнього підприємства ПАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр.

Для досягнення кращих результатів функціонування важливо, щоб суб'єкти господарювання здійснювали технічну модернізацію, оновлення основних засобів; замість морально та фізично застарілої техніки та технологічних ліній впроваджували сучасну, більш продуктивну техніку та технології.

### 2.3 Аналіз трудових ресурсів Дочірнього підприємства ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Будь-який суб'єкт господарювання може ефективно працювати за умови наявного професійного, кваліфікованого штату працівників та вдало організованої структури кадрів. Усі працівники підприємства за характером виконуваної роботи розподіляються на такі категорії: робітники, керівники, спеціалісти і службовці.

Робітники Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» безпосередньо зайняті у процесі виробництва продукції, а також виконують допоміжні та обслуговуючі бізнес-процеси. Керівник Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», працівники, які очолюють підрозділи, заступники по посадах, головні спеціалісти підпадають під класифікаційну категорію – «керівники». Спеціалісти Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це працівники, які виконують економічні, інженерно-техніко-технологічні функції. Службовці Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюють підготовку та оформлення необхідної документації. Склад та структура кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відображена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та структура працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник		Значення показника			Відхилення, (+,-)	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.		
					2021-2020	2022-2021
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, у тому числі:	осіб	556	534	495	-22	-39
	%	100	100	100	-	-
- робітники	осіб	412	402	371	-10	-31
	%	74,10	75,28	74,95	1,18	-0,33
- інші категорії працівників	осіб	144	132	104	-12	-28
	%	25,90	24,72	25,05	-1,18	0,33

Чисельність працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2020-2022 рр. скоротилася, зокрема: чисельність

робітників зменшилась на 22 особи у 2021 р. і на 39 осіб впродовж 2022 р. відносно попередніх періодів. Чисельність інших категорій персоналу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» скоротилася на 12 осіб у 2021 р. і на 28 осіб у 2022 р. відносно попередніх періодів. Структура кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відносно стабільна. Чисельність робітників підприємства складає 74,10 % у 2020 р., у 2021 р. зросла до 75,28 %, а в 2022 р. скоротилася до 74,95 %. Чисельність інших категорій персоналу із 25,90 % у 2020 р. скоротилася до 25,05 % у 2022 р. у загальній чисельності працівників відповідних років.

Чисельність працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» змінюється під впливом різних обставин. З початком повномасштабного вторгнення одним із викликів для підприємств є дефіцит робочої сили. Війна створила надзвичайні виклики для ринку праці, зокрема втрату кадрів унаслідок міграції та мобілізації, а також зміни у структурі зайнятості.

Впродовж 2020-2022 рр. ми спостерігаємо скорочення чисельності. Проте, впродовж 2022 р. попри зменшення чисельності працівників чистий дохід від реалізації продукції зріс, хоча варто зазначити, що одним із чинників зростання останнього є ціновий аспект. Також зазначаємо об'єктивні процеси природного руху кадрів на підприємствах. Працівники підприємств, які досягають пенсійного віку, виходять на пенсію.

Інформація щодо руху кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також розраховані показники оборотності кадрів відображено у таблиці 2.4. Результати розрахунків, які представлені у таблиці 2.4 свідчать про те, що впродовж 2020-2022 рр. на Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» коефіцієнт обороту по прийому зменшився з 0,006 до 0,002; його значення є низьким. Коефіцієнт обороту вибуттю зріс з 0,047 у 2021 р. до 0,079 у 2022 р. Вважається, що рівень плинності кадрів працівників підприємства, який не впливає істотно на результативність діяльності, коливається у межах 3-5%. Такий відсоток

зазвичай здатний покривати ту частину звільнень, яка припадає на об'єктивні причини (досягнення працівниками пенсійного віку, звільнення за медичними показаннями, призов на військову службу та ін.)

Таблиця 2.4 – Динаміка руху кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення показника			Відхилення, (+,-)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	556	534	495	-22	-39
Кількість прийнятих на роботу, осіб	7	3	1	-4	-2
Кількість звільнених з роботи, осіб	35	25	39	-10	14
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	35	25	20	-10	-15
Коефіцієнт обороту по прийому	0,013	0,006	0,002	-0,007	-0,004
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,063	0,047	0,079	-0,016	0,032
Коефіцієнт плинності кадрів	0,063	0,047	0,040	-0,016	-0,007

На Дочірньому підприємстві ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» коефіцієнт плинності кадрів впродовж 2020-2022 рр. скорочувався; і на кінець досліджуваного періоду є на цілком прийнятному рівні. На Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшення чисельності працівників у 2022 р. обумовлене початком повномасштабного вторгнення РФ.

При аналізі продуктивності праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» також важливо виявити резерви підвищення виробітку при оптимальних ресурсних можливостях, у т. ч. трудоресурсних. Досягнутий рівень продуктивності праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», динаміку даного

показника; аналіз використання працівниками підприємства робочого часу представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ефективність використання трудових ресурсів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника			Відхилення, (+,-)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	513695	590398	772224	76703	181826
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	556	534	495	-22	-39
Кількість робочих днів, дні	251	250	249	-1	-1
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	-	-
Загальна кількість відпрацьованого часу: - людино-днів	139556	133500	123255	-6056	-10245
- людино-годин	1116448	1068000	986040	-48448	-81960
Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис грн / особу	923,912	1105,614	1560,048	181,702	454,434
Середньоденний виробіток, грн/особу	3680,92	4422,46	6265,25	741,54	1842,79
Середньогодинний виробіток, грн/особу	460,12	552,81	783,16	92,69	230,35

Результати розрахунків, які представлені у таблиці 2.5 свідчать про те, що середньорічна продуктивність праці одного працівника Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 р. зросла на 181,702 тис грн.; у 2022 р. – на 454,434 тис грн відносно виробітку попередніх періодів. Середньоденний та середньогодинний виробіток на одного працівника Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє таку ж динаміку зростання; у 2022 р. відзначаємо суттєве зростання виробітку відносно його попереднього рівня у 2021 р.

Результати розрахунків щодо динаміки фонду оплати праці та середньорічної, середньомісячної заробітної плати працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Рівень та динаміка оплати праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	556	534	495	-22	-39	96,04	92,69
Фонд оплати праці, тис грн	85745	97342	99441	11597	2099	113,52	102,16
Середньо-річна зарплата одного працюючого, грн	154217,6	182288,4	200890,9	28070,8	18602,5	118,20	110,20
Середньо-місячна зарплата одного працюючого, грн	12851,47	15190,70	16740,91	2339,23	1550,21	118,20	110,20

Фонд оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2020-2022 рр. зріс (на 13,52 % у 2021 р. та на 2,16 % у 2022 р. відносно попередніх років). Чисельність працівників скорочувалась, тому середньорічна зарплата одного працюючого Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» збільшувалась вищими темпами порівняно з фондом оплати праці. У 2021 р. приріст середньорічної/середньомісячної заробітної плати працівників склав 18,20 % відносно рівня заробітної плати у 2020 р.; у 2022 р. середньорічна/середньомісячна заробітна плата зросла на 10,20 % відносно її рівня у 2021 р. Розмір середньомісячної заробітної плати працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ілюструє рисунок 2.6.

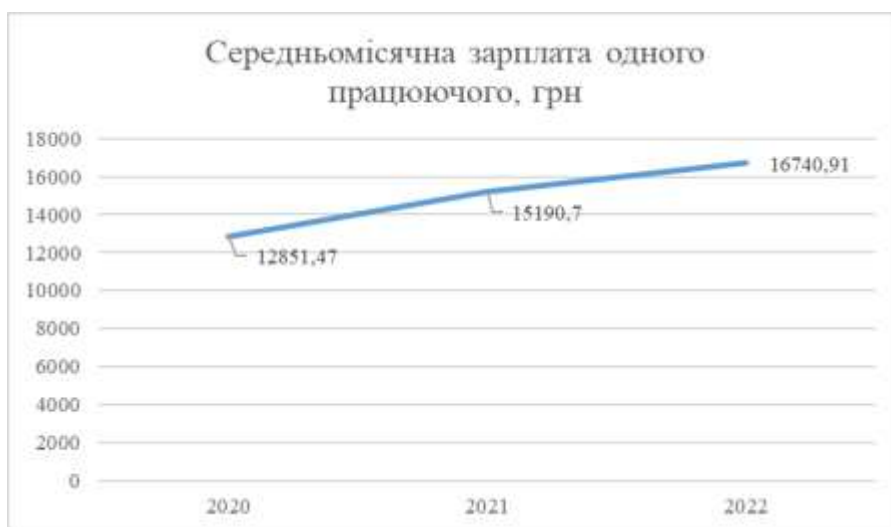


Рисунок 2.6 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», грн

Зростання розміру оплати праці є позитивним аспектом діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Важливо створювати передумови і умови зростання продуктивності праці. Виплати високих розмірів оплати праці, реалізація основ соціальної захищеності працівників, мотивація трудової діяльності працівників матеріальними виплатами та моральні заохочення (подяки, грамоти) обумовлюють підвищення ефективності використання кадрів та відповідно підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому.

#### 2.4 Аналіз витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Надзвичайно важливим є ефективне управління витратами підприємства. Елементи операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено у таблиці 2.7, а розрахунки структури операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відображені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 – Елементи операційних витрат та їх динаміка

Елементи витрат	Значення показника, тис грн			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Матеріальні витрати	349912	404462	536055	54550	131593	115,59	132,53
Витрати на оплату праці	85745	97342	99441	11597	2099	113,52	102,16
Відрахування на соціальні заходи	18063	20289	20748	2226	459	112,32	102,26
Амортизація	10328	10244	10890	-84	646	99,19	106,31
Інші операційні витрати	43843	34487	75116	-9356	40629	78,66	217,81
Разом	507891	566824	742250	58933	175426	111,60	130,95

Таблиця 2.8 – Склад та структура операційних витрат

Елементи витрат	Значення показника по роках, тис грн			Структура витрат, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Матеріальні витрати	349912	404462	536055	68,90	71,36	72,22
Витрати на оплату праці	85745	97342	99441	16,88	17,17	13,40
Відрахування на соціальні заходи	18063	20289	20748	3,56	3,58	2,79
Амортизація	10328	10244	10890	2,03	1,81	1,47
Інші операційні витрати	43843	34487	75116	8,63	6,08	10,12
Разом	507891	566824	742250	100	100	100

Матеріальні витрати Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 р. збільшились на 54550 тис грн, але у 2022 р. суттєво зросли (на 131593 тис грн) відносно витрат попереднього року, що обумовлено нарощенням обсягів виробництва у 2022 р. Як бачимо, матеріальні витрати займають найбільшу частку у структурі операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». У 2022 р. вона зростає до 72,22 %. Витрати на оплату праці та розміри відрахування на соціальні заходи зростають до 2021р., але у 2022р. ситуація змінилась. Частка витрат на оплату праці у 2021 р. становила 17,17 % у загальному обсязі

операційних витрат але зменшилась до 13,40 % 2022 р. Розмір амортизаційних відрахувань зменшився на 84 тис грн. у 2021 р. але у 2022 р. суттєво зріс на 646 тис грн. відносно амортизаційних витрат попередніх періодів. У структурі операційних витрат амортизація є відносно незначною у процентному співвідношенні; скоротилася частка з 2,03 %, яка була у 2020 р. до 1,47 % у 2022 р. Інші операційні витрати у 2022 р. зросли. До інших витрат операційної діяльності належать: витрати на дослідження й розробки; втрати від знецінення запасів; собівартість реалізованої іноземної валюти; собівартість реалізованих виробничих запасів; брак та втрати від псування цінностей; сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; втрати від операційної курсової різниці; визнані штрафи, пені та неустойки; витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення; інші витрати операційної діяльності.

Структуру операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ілюструє рисунок 2.7.

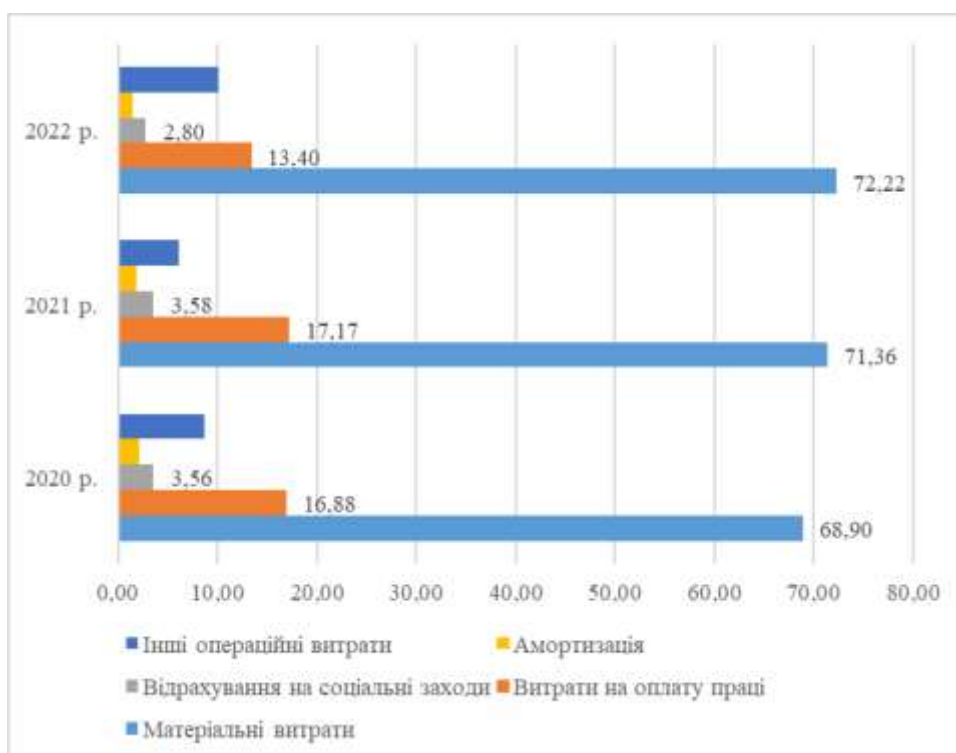


Рисунок 2.7 – Структура операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Витрати на одну гривню від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Витрати на одну гривню реалізованої продукції

Показник	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	513695	590398	772224	76703	181826
Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	510440	580336	735704	69896	155368
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн	0,994	0,983	0,953	-0,011	-0,03

Аналізуючи витрати на одну гривню від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» бачимо, що вони зменшуються, але є досить високими; у 2020-2022 рр. наближаються до гривні (99 коп) у 2020 р., що ставить під загрозу у подальшому забезпечення рентабельного виробництва. У 2022 р. зменшились до 95 коп.

Сегмент діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеризується високим рівнем насиченості ринку аналогічними товарами, високим рівнем конкуренції.

## 2.5 Фінансовий аналіз діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Кінцевий результат роботи підприємств оцінюється рівнем ефективності – обсягом одержаного прибутку в абсолютному вимірі та відносним показником ефективності діяльності – рентабельністю.

Фінансові результати Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Формування прибутку Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення показника по роках, тис грн			Відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	513695	590398	772224	76703	181826
Собівартість реалізованої продукції	409856	470632	599083	60776	128451
Валовий прибуток	103839	119766	173141	15927	53375
Інші операційні доходи	32021	15598	78118	-16423	62520
Адміністративні витрати	28194	31737	34689	3543	2952
Витрати на збут	72390	77967	101932	5577	23965
Інші операційні витрати	35683	25363	86237	-10320	60874
Фінансовий результат від операційної діяльності	-407	297	28401	704	28104
Інші фінансові доходи	2	-	-	-2	-
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Інші доходи	1707	788	294	-919	-494
Інші витрати	62	18	9	-44	-9
Фінансовий результат до оподаткування	1240	1067	28686	-173	27619
Витрати (дохід) з податку на прибуток	392	914	5495	522	4581
Чистий фінансовий результат (прибуток)	848	153	23191	-695	23038

Аналізуючи дані таблиці 2.10 бачимо, у 2021 р. чистий дохід та собівартість реалізованої продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відносно їх рівня у 2020 р. збільшились. При збільшенні собівартості підприємства у 2021 р. отримано приріст валового прибутку у розмірі 15927 тис грн відносно його рівня у 2020 р. У 2022 р. відзначаємо відносно зазначених показників зростання. Адміністративні витрати та витрати на збут впродовж 2020-2022 рр. демонстрували тенденцію зростання. Тому, при зменшенні також надходжень від інших доходів

Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 рр. виходило на менші розміри чистого прибутку; тобто, з 848 тис грн у 2020 р. чистий прибуток Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» скоротився до 153 тис грн у 2021 р. але у 2022 р. суттєво зріс до 23191 тис грн.

Розмір чистого прибутку Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проілюстровано на рисунку 2.8.

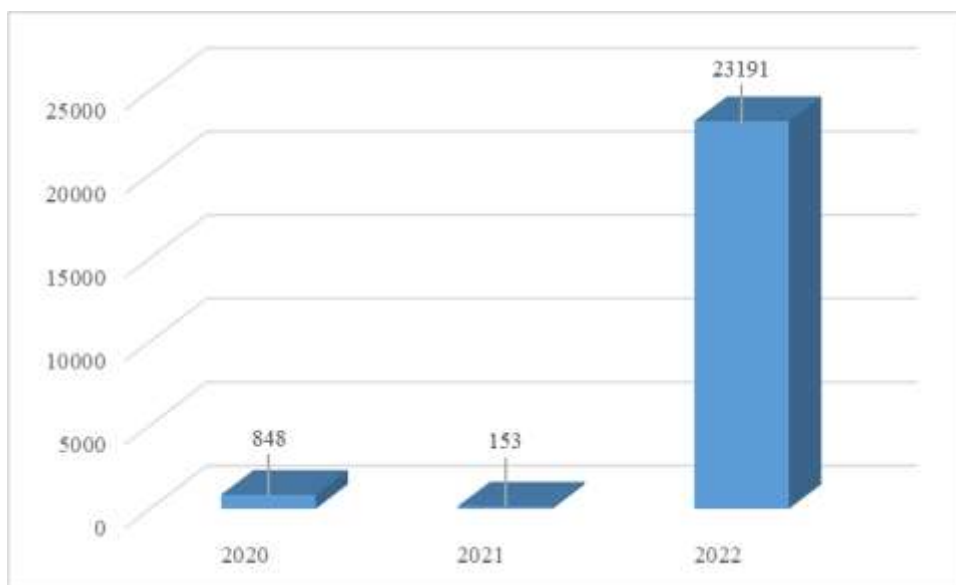


Рисунок 2.8 – Чистий прибуток Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр., тис грн.

Прибуток підприємства є абсолютним показником ефективності діяльності аналізованого суб'єкта бізнесу. Для більш повної оцінки роботи Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» аналізуємо відносний показник ефективності діяльності – рентабельність. Результати розрахунків рентабельності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр. представлено у таблиці 2.11.

Результати діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр. не є високими; у 2022 р. рентабельність дещо підвищилася, проте, така відносно низька рентабельність свідчить про

доцільність здійснення заходів, направлених на підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 2.11 – Рентабельність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення показника			Відхилення, (+, -)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	513695	590398	772224	76703	181826
Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	510440	580336	735704	69896	155368
Власний капітал, тис грн	203927	204080	227271	153	23191
Прибуток від реалізації продукції, тис грн	3255	10062	36520	6807	
Чистий прибуток, тис грн	848	153	23191	-695	23038
Рентабельність доходу, %	0,63	1,70	4,73	1,07	3,03
Рентабельність витрат, %	0,64	1,73	4,96	1,09	3,23
Рентабельність капіталу, %	1,60	4,93	16,07	3,33	
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, %	0,42	0,07	10,20	-0,35	

Рентабельність доходу та рентабельність витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проілюстровано на рисунку 2.9.

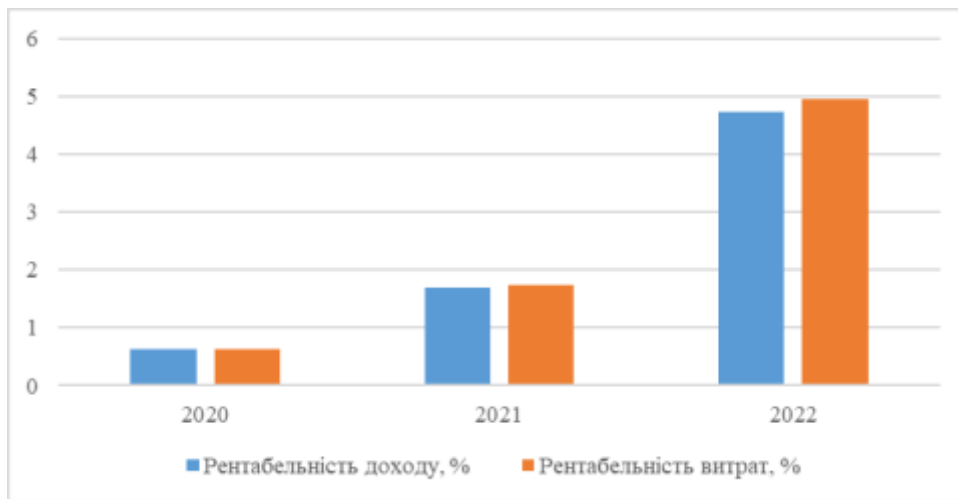


Рисунок 2.9 – Рентабельність Дочірнього підприємства  
ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020-2022 рр., %

Необхідною умовою діяльності підприємств є їх стабільний та надійний фінансовий стан. Склад і динаміку дебіторської заборгованості Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022 р. представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Склад і динаміка дебіторської заборгованості у 2022 р.

Показник	Сума, тис грн		Абсолютне відхилення, (+, -)	Динаміка, %
	на початок року	на кінець року		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	15153	12569	-2584	82,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	132	3973	3841	3009,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	54710	30799	-23911	56,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	2132	7923	5791	371,6
Всього	72127	55264	-16863	76,6

Аналізуючи фінансовий стан Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можемо відзначити у розрізі усіх видів дебіторської заборгованості її скорочення. Загальна сума дебіторської заборгованості скоротилася на 23,87 % на кінець 2021 р. відносно рівня заборгованості на початок року.

Інформація щодо поточної кредиторської заборгованості Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відображена у таблиці 2.13. Тенденції у розрізі видів кредиторських зобов'язань різні. Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями за продукцію, поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків, інша поточні зобов'язання – скоротилися на кінець 2022 р. відносно їх значень на початку року.

Таблиця 2.13 – Склад і динаміка кредиторської заборгованості у 2022 р.

Показник	Сума, тис грн		Абсолютне відхилення, (+, -)	Динаміка, %
	на початок року	на кінець року		
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями: - за продукцію, товари, роботи, послуги	1770	2537	767	143,33
- за розрахунками з бюджетом	7655	4923	-2732	64,31
- за розрахунками із страхування	978	808	-170	82,62
- за розрахунками з оплати праці	3511	3931	420	111,96
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3632	3497	-135	96,28
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	3443	3212	-231	93,29
Поточні зобов'язання (забезпечення)	732	1364	632	186,34
Інші поточні зобов'язання	11692	11497	-195	98,33
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	33413	31769	-1644	95,08

Такі види зобов'язань як розрахунками з бюджетом, розрахунками із страхування, а також поточні зобов'язання на кінець 2022 р. зменшилися. У цілому, сума усіх поточних зобов'язань і забезпечень зменшилася впродовж 2022 р. на 1644 тис грн. Довгострокових кредиторських зобов'язань Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не має.

Зіставляючи суми дебіторської та кредиторської заборгованості Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» бачимо на

початок та на кінець 2022 р. перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською. Таке збільшення дебіторської заборгованості відносно кредиторської може свідчити про відкладену оплату продукції по факту продажів. Коливання дебіторської та кредиторської заборгованості має бути контрольованим, щоб не допускати суттєвих дисбалансів, які можуть обумовити негативні наслідки для фінансового стану підприємства. Якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, то підприємство може залучати в оборот засобів більше, ніж відволікати з обороту, хоча бухгалтерський підхід передбачає доцільність погашення кредиторської заборгованості незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Для оцінювання рівня ліквідності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Активи та пасиви Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у розрізі груп представлено у таблицях 2.14 і 2.15.

Таблиця 2.14 – Актив балансу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 р.

Актив	Балансова вартість, тис грн			Структура, % до балансу		
	на початок року	на кінець року	відхилен ня, (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилен ня, (+,-)
A1 – високоліквідні активи (кошти й поточні фінансові інвестиції)	7455	9259	1804	3,14	3,57	0,43
A2 – швидколіквідні активи (дебіторська заборгованість)	72127	55264	-16863	30,37	21,33	-9,04
A3 – повільноліквідні активи (запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	86618	113938	27320	36,47	43,98	7,51
A4 – важколіквідні активи (необоротні активи)	71293	80579	9286	30,02	31,11	1,09
Баланс	237493	259040	21547	100	100	-

Таблиця 2.15 – Пасив балансу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р.

Пасив	Балансова вартість, тис грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)
П1 – найтерміновіші пасиви (поточна кредиторська заборгованість)	31643	29232	-2411	13,32	11,28	-2,04
П2 – короткострокові пасиви (короткострокові кредити банків)	1770	2537	767	0,75	0,98	0,23
П3 – довгострокові пасиви (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	-	-	-	-	-	-
П4 – постійні пасиви (власний капітал, поточні забезпечення)	204080	227271	23191	85,93	87,74	1,81
Баланс	237493	259040	21547	100	100	-

Аналізуючи групи активів та пасивів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» бачимо, що умова ліквідності виконана:

$A1 \geq P1$ ;  $A2 \geq P2$ ;  $A3 \geq P3$ ;  $A4 \leq P4$  виконана.

Результати розрахунків коефіцієнтів представимо у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники платоспроможності підприємства

Коефіцієнт	Нормативне значення (діапазон)	Розраховані значення за даними 2022 р	
		На початок року	На кінець року
Покриття (дані балансу: рядок 1195 / рядок 1695 балансу)	1-2	4,97	5,62
Швидкої ліквідності (дані балансу: рядок (1195-1100) / рядок 1695)	0,6-1	2,46	2,08
Абсолютної ліквідності (дані балансу: рядок 1160+1165 / рядок 1695)	0,2-0,6	0,22	0,29

Коефіцієнт покриття на підприємствах різних галузей може бути у різних числових інтервалах. На підприємствах з великим обсягом запасів і незавершеного виробництва досить відносно висока тривалість виробничого циклу даний коефіцієнт зазвичай вищий, його значення може перевищувати зазначене нормативне. На Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спостерігаємо перевищення нормативного значення коефіцієнта покриття.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором спроможності погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації. При порівнянні з нормативними значеннями коефіцієнтів необхідно враховувати особливості галузей діяльності. Немає єдиної думки щодо його нормативних значень. Надто високе значення (перевищення коефіцієнта за одиницю) сигналізує про неефективне управління вільними готівковими коштами, адже кошти повинні бути в обігу, працювати. Високе значення коефіцієнта абсолютної ліквідності (більше 2) свідчить про надмірний обсяг абсолютно ліквідних активів (грошових коштів і їх еквівалентів) у підприємства. Це може вказувати на нераціональне використання фінансових ресурсів, коли кошти не інвестуються в розвиток або не приносять додаткового доходу. Однак у деяких випадках така ситуація може бути виправданою, наприклад, якщо підприємство готується до великих витрат або нестабільності ринку.

Результати аналізу є основою для прийняття рішень щодо вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

#### 3.1 Розробка алгоритма, визначення принципів та методів формування стратегії ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Формування стратегії – це систематизований процес, який охоплює аналіз, планування, прийняття рішень і їх реалізацію. Основна мета – забезпечити досягнення довгострокових цілей організації за умов обмежених ресурсів і постійних змін зовнішнього середовища. У таблиці 3.1 представимо алгоритм формування стратегії підприємства.

Формування стратегії – це динамічний і циклічний процес, який не завершується після розробки стратегії. Вона вимагає постійної уваги, перегляду й адаптації. Успіх залежить від глибокого аналізу, чіткого формулювання цілей і скоординованих дій усього колективу.

Для розробки ефективної стратегії важливо дотримуватися ряду принципів, які забезпечують її результативність, адаптивність та відповідність цілям організації. Ось основні з них:

1. Гнучкість та адаптивність – зовнішнє середовище постійно змінюється, тому стратегія має бути здатною адаптуватися до нових умов, важливо передбачати можливі зміни (економічні, політичні, технологічні) та бути готовими до їхнього впливу.

2. Фокусування – стратегія повинна концентрувати ресурси на ключових напрямках, які мають найбільший потенціал для досягнення цілей, уникайте розпорошення зусиль на другорядні завдання.

3. Інноваційність – постійно впроваджуйте нові підходи, технології та ідеї. Інновації допомагають створювати конкурентні переваги та швидше реагувати на зміни у середовищі.

Таблиця 3.1 – Алгоритм формування стратегії

Етап формування / коригування стратегії	Характеристика етапа	Методи та інструменти для виконання завдань на відповідних етапах
Визначення місії та формулювання цілей	Визначення цілей, коригування цілей і завдань	Мозковий штурм, дерево цілей, SMART-goals підхід, стратегічна дорожня карта бізнес-інжиніринг та ін.
Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Створіть кілька альтернативних підходів для досягнення цілей; Оцініть ризики та переваги кожного варіанту	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця 5 сил конкуренції М. Портера, ADL/LC, модель McKinsey, матриця БКГ, ABC-аналіз, GAP-аналіз, метод ETOM, метод QUEST, бенчмаркінг, польові методи дослідження
Планування, прогнозування, оцінка та вибір найбільш оптимальної стратегії	Розбийте стратегію на тактичні етапи з чіткими термінами і відповідальними; Визначте необхідні ресурси (фінанси, персонал, технології). Оберіть варіант, який максимально відповідає цілям та ресурсам	Методи збору інформації, картка ризиків, аналіз внутрішньої та зовнішньої документації, портфельний аналіз методом БКГ, економіко-математичні методи, метод PIMS, факторні аналіз, експертні методи, методи порівняння, методи моделювання
Впровадження та реалізація обраної стратегії	Реалізуйте стратегію, забезпечуючи комунікацію між усіма учасниками; Контролюйте процес виконання	Матриця І. Ансоффа, метод оцінки управління результатами (Performance Management), сценарне планування, методи математичного програмування, імітаційне моделювання, система збалансованих показників, експертні методи, регресійний аналіз, аналіз картки ризиків
Контроль та оцінка реалізації стратегії	Постійно оцінюйте ефективність; Вносьте корективи залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах	Balanced Scorecard (BSC), аналіз фінансових та соціально-економічних показників, експертні методи оцінки, статистичні методи, метод критичних факторів успіху, внутрішній аудит, стратегічний аудит та ін.

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [13; 14].

4. Реалістичність – цілі мають бути досяжними з урахуванням реальних можливостей компанії, таких як фінанси, персонал і технології. Завищені очікування можуть призвести до невдач і демотивації команди.

5. Комплексність – при розробці стратегії слід враховувати всі аспекти діяльності: фінанси, виробництво, маркетинг, людські ресурси. Узгодженість між різними підрозділами організації забезпечує ефективне виконання плану.

6. Прозорість та комунікація – всі учасники організації повинні розуміти цілі стратегії та їхню роль у її реалізації.

7. Довгострокова перспектива – хоча тактичні дії є важливими, стратегія повинна фокусуватися на довгостроковому успіху.

8. Орієнтація на споживача – стратегія повинна враховувати потреби, очікування та поведінку цільової аудиторії.

9. Конкурентоспроможність – формуйте стратегії з урахуванням конкурентного середовища, використовуйте свої сильні сторони для створення унікальної пропозиції, що вирізняє вашу організацію.

10. Постійний моніторинг та корекція – жодна стратегія не може бути повністю ідеальною з моменту розробки. Регулярно оцінюйте її ефективність за допомогою ККД. При необхідності коригуйте підхід, щоб залишатися на шляху до цілей.

Дотримання цих принципів допомагає створити стратегію, яка не лише спрямовує організацію до досягнення її цілей, але й забезпечує стійкість до змін у зовнішньому середовищі.

### 3.2 Пропозицій щодо формування стратегії ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» на основі аналізу макрооточення підприємства

Для початку проведемо аналіз макросередовища підприємства, проаналізувавши ряд чинників: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних.

Аналіз факторів макросередовища слід здійснювати в такій послідовності:

- 1) складання переліку факторів макросередовища, що досліджуються;
- 2) збір, узагальнення й аналіз інформації;
- 3) систематизація результатів аналізу та їх оцінювання.

У таблиці 3.2 представлено перелік факторів та оцінюємо вплив кожного фактора та тенденційність змін. На основі даних таблиці 3.2 слід скласти перелік можливостей і загроз, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому. Для цього необхідно поділити усі досліджувані фактори макросередовища на групу факторів сприятливого впливу на підприємство (тобто можливості) і несприятливого впливу (тобто загроз).

Оцінюючи вплив факторів на діяльність підприємства можемо сказати, що значний сегмент ринку споживачів пива, води, висока активність прихильників продукту є позитивними факторами впливу на діяльність підприємства, хоча варто зазначити про те, що зменшення доходів населення негативно впливає на прийняття рішення про покупку певної частки споживачів. Позитивний вплив на діяльність підприємства мають також такі фактори як розвиток галузі, поява нових видів сировини, нововведення в області технології, стан природних ресурсів, природні умови в цілому.

До чинників найбільш негативного впливу можемо віднести такі чинники: темп інфляції, рівень податкової ставки, рівень доходності населення, відсотки за кредит, війна, політична нестабільність в Україні, законодавчі акти України (зростання податків).

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для аналізу та оцінювання факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Стан (зміна) фактора	Тенденція зміни фактора
Економічні	1. Темп інфляції 2. Рівень податкових ставок 3. Рівень доходів населення регіону 4. Відсотки за кредит 5. Розвиток галузі	1. Високий 2. Високий 3. Низький 4. Середній 5. Високий	1. Зростання 2. Зростання 3. Зростання 4. Зростання 5. Покращення
Політичні	Рівень політичної стабільності в суспільстві	Нестабільність	Погіршення
Правові	1. Законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства 2. Валютне регулювання	1. Незадовільний 2. Задовільний	Підвищення податків
Демографічні	Чисельність населення України	Достатньо висока чисельність	Зменшується, міграція через війну
Науково-технічні	1. Нововведення в сфері технологій 2. Нововведення в менеджменті 3. Поява нових матеріалів (рецептури)	1. Постійний розвиток 2. Постійний розвиток 3. Постійний розвиток	1. Покращення 2. Покращення 3. Покращення
Природні	1. Стан природних ресурсів України 2. Природні умови	1. Задовільний 2. Задовільний	1. Стабільно задовільний 2. Стабільно задовільний
Соціально-культурні	Активність споживачів	Достатньо висока	Зростання в ціновому вимірі

Аналіз зовнішнього середовища методом PEST-аналізу представлено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – PEST – аналіз

<p>P – політико-правові:</p> <p>1) рівень політичної стабільності в суспільстві;</p> <p>2) законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства;</p> <p>3) валютне регулювання</p>	<p>E – економічні:</p> <p>1) темп інфляції;</p> <p>2) рівень податкових ставок;</p> <p>3) рівень доходів населення регіону;</p> <p>4) відсотки за кредит;</p> <p>5) розвиток галузі</p>
<p>S – соціо-культурні:</p> <p>1) чисельність населення України;</p> <p>2) активність споживачів</p>	<p>T – технологічні:</p> <p>1) нововведення в галузі та рівень технологій;</p> <p>2) поява нових матеріалів</p>

Виявлення можливостей і загроз у макросередовищі стосовно підприємства і їх систематизацію представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Перелік можливостей макросередовища для підприємства

Фактори макросередовища	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розвиток галузі;</li> <li>2) нововведення в області технології;</li> <li>3) поява нових матеріалів;</li> <li>4) стан природних ресурсів України;</li> <li>5) природні умови;</li> <li>6) активність споживачів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) постійно слідкувати за нововведеннями в галузі;</li> <li>2) постійно слідкувати за нововведеннями;</li> <li>3) постійно слідкувати за появою нових видів сировини, рецептурними нововведеннями;</li> <li>4) раціонально використовувати наявні ресурси;</li> <li>5) використовувати екологічно безпечні технології;</li> <li>6) залучати як можна більшу частку споживачів (переважати конкурентів)</li> </ol>
<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) темп інфляції;</li> <li>2) зростання рівня податкових ставок;</li> <li>3) рівень доходів населення регіону;</li> <li>4) відсотки за кредит;</li> <li>5) загрози від війни, політичної нестабільності в суспільстві;</li> <li>6) законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства;</li> <li>7) валютне регулювання;</li> <li>8) зменшення чисельність населення України</li> </ol>	<p>Змінювати вплив більшості із даних факторів підприємство не може, тому необхідно максимально вдало враховувати їх вплив, пристосовуватися до ситуації, адаптовуватися.</p> <p>Також потрібно постійно відслідковувати зміни в законодавстві України; користуватися послугами лише надійних банків.</p>

Проаналізувавши зовнішнє середовище можна сказати що найбільший позитивний вплив мають технологічні фактори. Негативний вплив здійснюють загрози від війни і політико-правового характеру, економічні і соціо-культурні фактори.

Тому при розробці стратегії потрібно враховувати вплив чинників. Також підприємству потрібно:

- постійно слідкувати за нововведенням в галузі і наскільки це можливо, впроваджувати ці зміни, тому що навіть найменші дрібнички можуть суттєво вплинути на розвиток підприємства;
- встановити очистні споруди, які б допомагали зменшити шкідливі викиди в повітря, що в свою чергу збереже навколишнє середовище і природні ресурси, а саме головне те, що наші жителі зможуть дихати чистим повітрям і збільшувати частку споживачів улюблених напоїв;
- більш ретельно слідкувати за коштами, адже за умов високих темпів інфляції необхідно ефективно управляти вільними грошовими ресурсами, збільшувати оборотність.

### 3.3. Рекомендації щодо формування стратегії на основі опитування респондентів

Маркетингові дослідження – це діяльність, що встановлює зв'язок між маркетологом та споживачами, покупцями і суспільством через інформацію, яка використовується для виявлення та оцінки маркетингових можливостей і проблем, розробки та вдосконалення маркетингових стратегій, оцінки їх ефективності, а також для поглиблення розуміння процесу управління маркетингом.

Метою цього дослідження є оцінка ступеня задоволеності споживачів продукцією компанії та розробка рекомендацій для вдосконалення маркетингової політики на основі результатів опитування.

Дані для аналізу було зібрано методом опитування. Зразок анкети наведено в додатку А. Виходячи з оцінок респондентів, можна визначити, які зміни чи покращення споживачі хотіли б бачити, щоб продукція ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» стала ще більш привабливою для них.

Результат опитування свідчать, що третина респондентів купує продукцію раз на тиждень (30%), а 35% купують її раз на місяць. 10% купують продукцію кілька разів на тиждень.

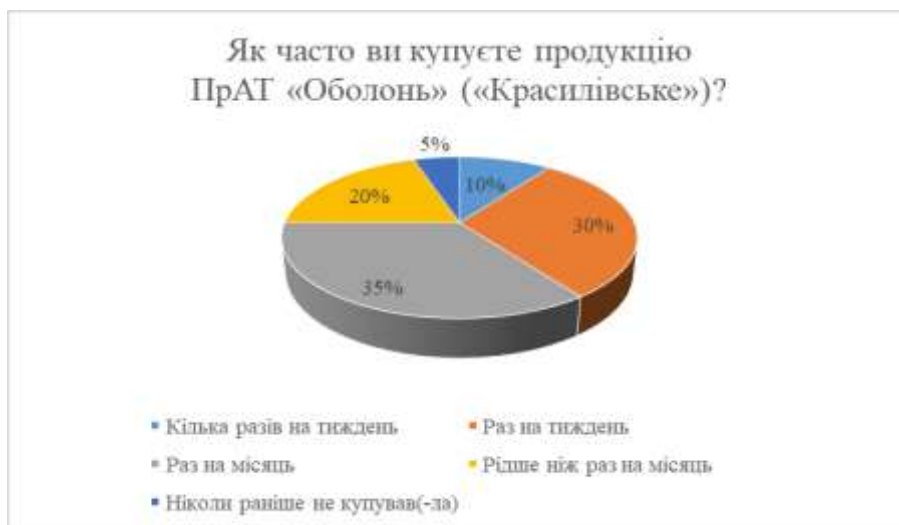


Рисунок 3.1 – Частота покупок продукції підприємства

Продукція користується стабільним попитом, при цьому існує резерв у групі тих, хто купує рідше ніж раз на місяць (20%). Це свідчить про наявність потенційних постійних покупців, яких можна залучити за допомогою маркетингових заходів.

Найбільш популярними продуктами є пиво (25%) та безалкогольні напої (25%), за ними слідує сидр (20%).



Рисунок 3.2 – Покупки в розрізі видів продукції

Пиво – основний продукт, що забезпечує попит, однак спостерігається такий же інтерес до безалкогольних напоїв. Це може вказувати на успішну адаптацію продуктів до потреб аудиторії, яка цікавиться більш здоровими альтернативами.

83 % респондентів оцінили якість ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на високому рівні. Смак близько 81% оцінили теж на 4 або 5 балів. Натуральність складу високими оцінками оцінили 75% покупців, 55% респондентів позитивно оцінюють цінову політику, проте 30% зазначили задовільний рівень, 69% респондентів оцінили дизайн на 5 балів.

В цілому споживачі задоволені якістю, смаком та дизайном продукції. Ціна викликає деякі сумніви, тому компанія може розглянути питання цінових стратегій чи програми лояльності.

Співвідношення ціни та якості 65% покупців вважають «відмінним» або «добрим». Більшість споживачів оцінюють продукцію як таку, що відповідає своїй вартості, але зберігається частина аудиторії (25%), яка вважає співвідношення «задовільним». Це може вказувати на можливість для додаткових цінових пропозицій.

Найбільше покупок здійснюється в супермаркетах (55%) і магазинах біля дому (30%).

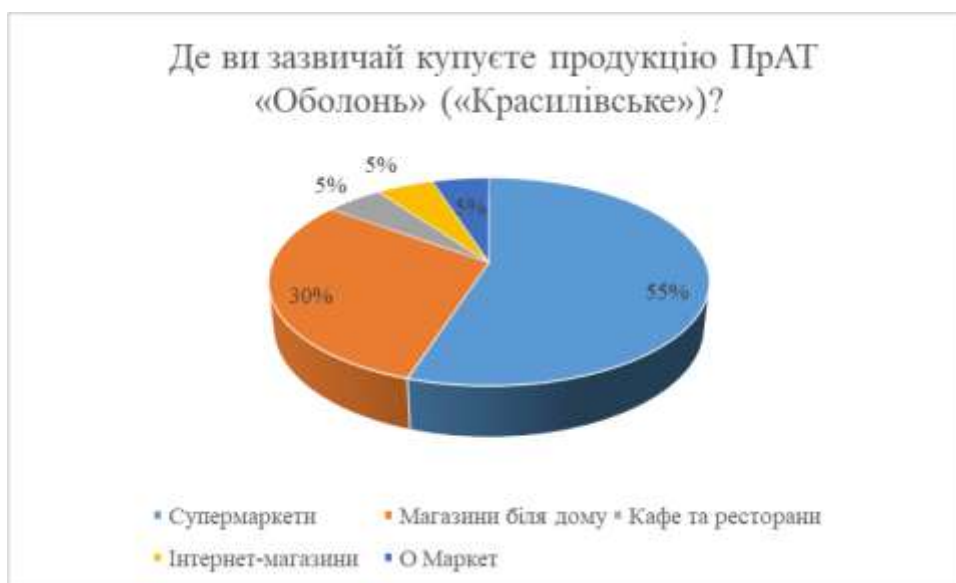


Рисунок 3.3 – Найчастіше місце здійснення покупок

Споживачі частіше купують продукцію у великих роздрібних мережах, що свідчить про важливість забезпечення доступності продукції в супермаркетах. Можливе розширення продажу через інтернет-магазини може бути корисним.

Найбільше респондентів цінують якість (60%) і смак (55%) продукції.

Основними конкурентними перевагами є якість та смакові характеристики продукції, що є важливими для формування лояльності споживачів.

Невисока частота контакту з рекламою може свідчити про потребу в покращенні рекламного охоплення, щоб підвищити видимість бренду.

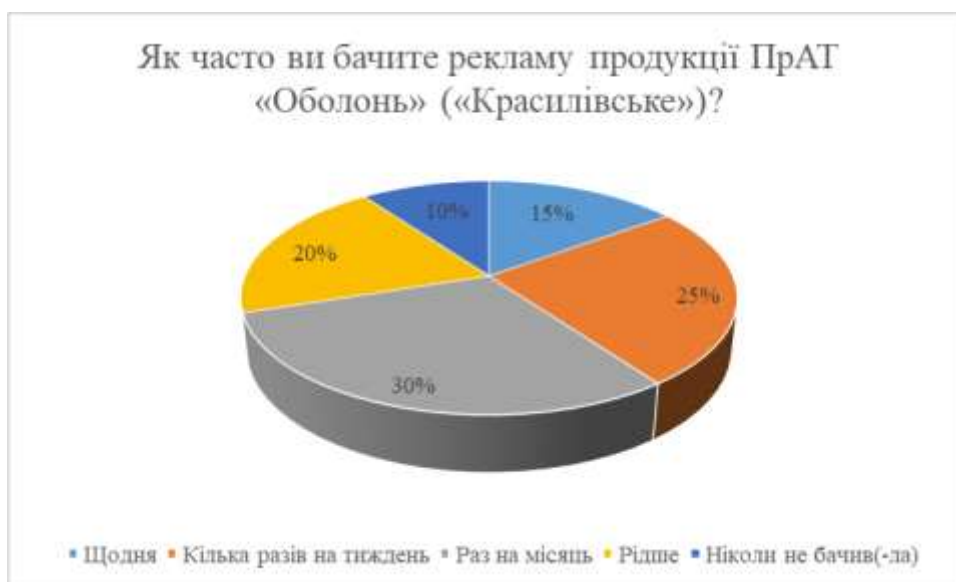


Рисунок 3.4 – Як часто бачите рекламу продукції підприємства

15% покупців бачать рекламу щодня, тоді як 55% бачать її рідше (раз на місяць або кілька разів на тиждень). Лише 20% респондентів вважають рекламу дуже цікавою, а 30% висловлюють нейтральну позицію.

Низький інтерес до реклами може вказувати на потребу в оновленні рекламних підходів, зокрема використання більш творчих та інтерактивних форматів.

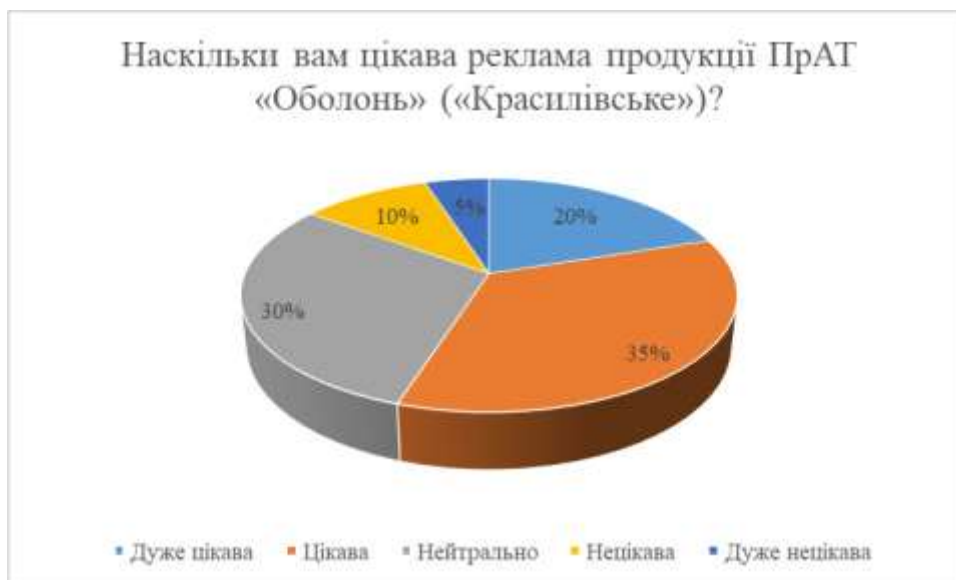


Рисунок 3.5 – Наскільки цікавою є реклама продукції підприємства

50% респондентів вважають соціальні мережі найзручнішими для отримання інформації, також популярними є телебачення (25%) та реклама в супермаркетах (30%).

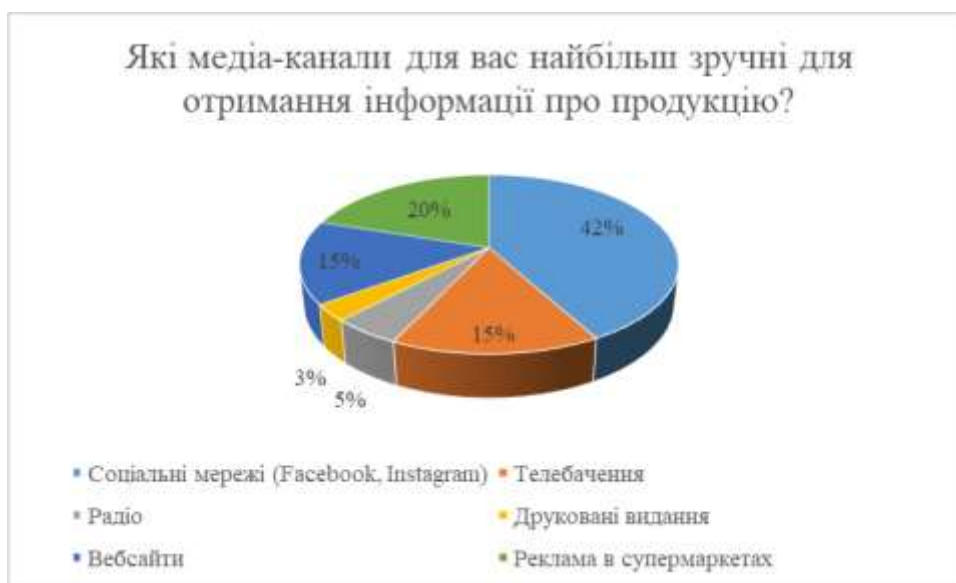


Рисунок 3.6 – Оцінка зручності отримання інформації про продукцію

Соціальні мережі – основний канал комунікації, який варто активно використовувати для маркетингових кампаній. Варто також звернути увагу на рекламу у торгових точках.

Більшість респондентів (85%) готові рекомендувати продукцію своїм знайомим.

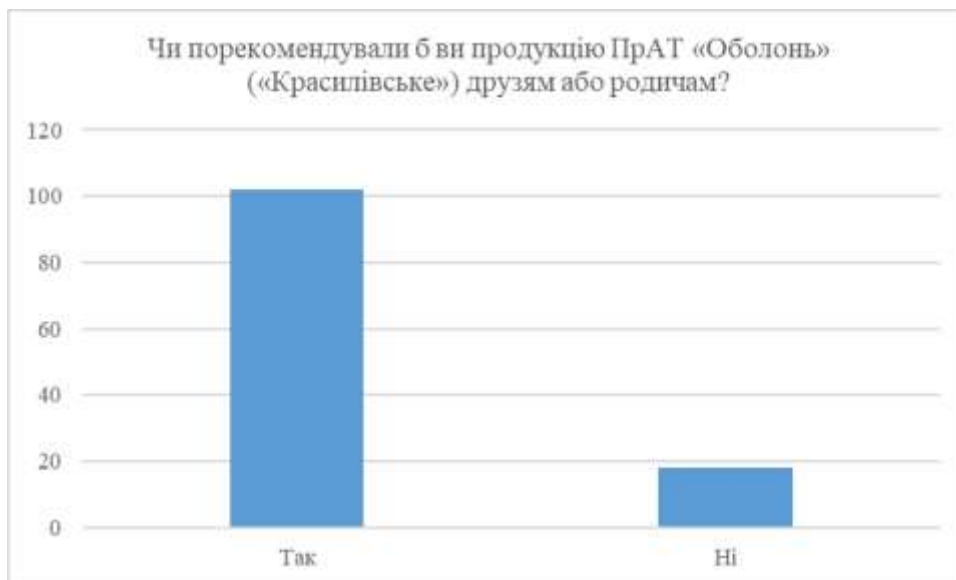


Рисунок 3.7 – Оцінка імовірних рекомендацій продукції підприємства

Висока готовність до рекомендації свідчить про сильну лояльність до бренду та загальне задоволення продукцією, що є хорошим показником для утримання існуючих споживачів та залучення нових.

Продукція ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» користується популярністю серед молодих та зрілих споживачів, що відображає актуальність слабоалкогольних та безалкогольних напоїв серед тих, хто веде активний спосіб життя.



Рисунок 3.8 – Інформація про вік про респондентів

Більшість респондентів (35%) – це люди вікової категорії 25-34 роки, а також значна частка – у віці 18-24 роки (20%). Група 35-44 роки також представлена, але меншою часткою (20%).

Чоловіки складають більшість опитаних (60%), у той час як жінки становлять 40%.

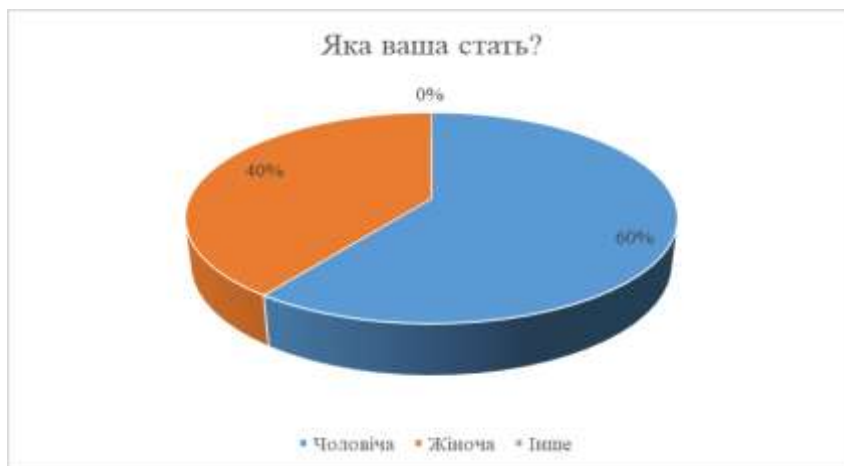


Рисунок 3.9 – Інформація про стать респондентів

Результати свідчать про сильніший інтерес до продукції серед чоловіків, що може відповідати загальній тенденції на ринку пивних та слабоалкогольних напоїв.

Найбільше споживачів – із Центрального регіону (40%), за ним слідує Західний (20%), Східний та Південний (по 15% кожний).

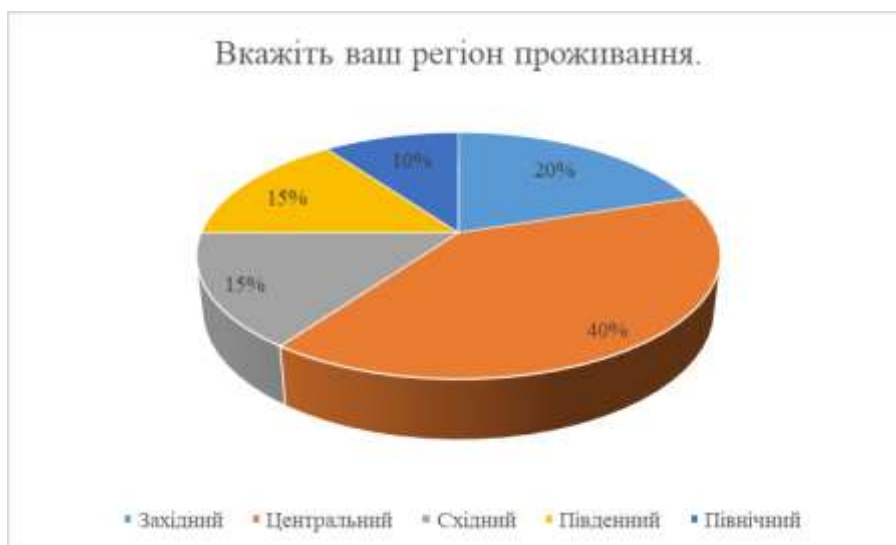


Рисунок 3.10 – Дані про респондентів

Центральний регіон є основною аудиторією продукції, ймовірно через наявність більшої кількості роздрібних точок або популярність бренду. Північний регіон відзначено найменшою часткою, що може свідчити про потенціал розширення дистрибуції.

### 3.4 Рекомендації щодо формування стратегії на основі результатів методики Бостонської консультаційної групи

Матриця портфельного аналізу БКГ є одним із найвідоміших та найпростіших методів, який розроблено Бостонською консалтинговою групою, її засновником Б. Хендерсеном.

До уваги приймаються такі змінні як відносна частка ринку і темп зростання ринку по видах продукції підприємства. Відкладаються параметри по горизонталі і по вертикалі. Частка продукції відносно частки лідера відповідного підприємства відкладається по горизонталі. Горизонтальна вісь матриці варіюється від 0 до 1. По вертикалі визначаються позиції продукції за її видами за показником зростання обсягів продажу відповідного виду продукції чи навпаки, скорочення збуту.

Для визначення відповідних параметрів представимо асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у таблиці 3.5 із розрахунками питомої ваги кожного виду продукції у загальному доході від реалізації. Стратегічною бізнес одиницею є вид продукції, який займає найбільшу частку у збуті продукції. Для ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за розрахунками бачимо, що стратегічною бізнес одиницею є виробництво безалкогольних напоїв, у 2022 р. – частка склала 53,72 %. Відносна частка ринку кожного із видів продукції є відношенням між часткою продукції даного виду та часткою лідера – часткою стратегічної бізнес одиниці.

Результати розрахунків для бізнес одиниць ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представимо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 – Структура (питома вага) по видах продукції в загальному доході від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Вид продукції	Значення показника по роках, тис грн			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2% до 8,5%	134837,8	136903,6	173411,0	26,25	23,19	22,46
2. Води натуральні мінеральні негазовані	9348,3	12562,2	10510,1	1,82	2,13	1,36
3. Води натуральні мінеральні газовані	7774,5	8760,5	7795,6	1,51	1,48	1,01
4. Води газовані інші	2744,7	3113,1	2926,2	0,53	0,53	0,38
5. Води непідсолоджені й неароматизовані; лід і сніг	12869,7	13459,8	16877,1	2,51	2,28	2,19
6. Безалкогольні напої (лимонад, оранж)	270887,2	330256,9	414816,0	52,73	55,94	53,72
7. Інші види продукції, діяльності	75232,8	85341,9	145888	14,65	14,45	18,89
Разом	513695	590398	772224	100	100	100

Таблиця 3.6 – Частка в асортиментному портфелі кожного виду продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відносно стратегічної бізнес одиниці

Вид продукції	Частка ринку відносно стратегічної бізнес одиниці
1. Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2% до 8,5%	$22,46/53,72 = 0,42$
2. Води натуральні мінеральні негазовані	0,03
3. Води натуральні мінеральні газовані	0,02
4. Води газовані інші	0,007
5. Води непідсолоджені й неароматизовані; лід і сніг	0,04
6. Безалкогольні напої (лимонад, оранж)	1
7. Інші види продукції, діяльності	0,35

Динаміку доходів від реалізації продукції за видами представимо в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Динаміка доходів від реалізації продукції в розрізі видів продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Вид продукції	Значення показника по роках дослідження			Динаміка, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2% до 8,5%	134837,8	136903,6	173411,0	101,53	126,67
2. Води натуральні мінеральні негазовані	9348,3	12562,2	10510,1	134,38	83,66
3. Води натуральні мінеральні газовані	7774,5	8760,5	7795,6	112,68	88,99
4. Води газовані інші	2744,7	3113,1	2926,2	113,42	94,00
5. Води непідсолоджені й неароматизовані; лід і сніг	12869,7	13459,8	16877,1	104,59	125,39
6. Безалкогольні напої (лимонад, оранж)	270887,2	330256,9	414816,0	121,92	125,60
7. Інші види продукції, діяльності	75232,8	85341,9	145888	113,44	170,95

На основі проведених розрахунків формуємо матрицю за методикою Бостонської консалтингової групи (рисунок 3.11) для того, щоб оцінити позиції асортиментного портфеля ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за результатами 2022 р.

Стратегічні рішення щодо видів продукції залежно від займаної ніші / сектора в асортиментному портфелі ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відобразимо на рисунку 3.12.

Отже, за результатами оцінювання асортиментного портфеля ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відзначаємо, що виробництво та збут безалкогольних напоїв є стратегічною бізнес одиницею у діяльності підприємства. При найбільшій частці асортиментного портфеля, даний вид продукції також у 2022 р. продемонстрував позитивну динаміку щодо збільшення доходів від реалізації. Тому відносно виробництва

безалкогольних напоїв реалізовувати і надалі стратегію підтримки конкурентних переваг.

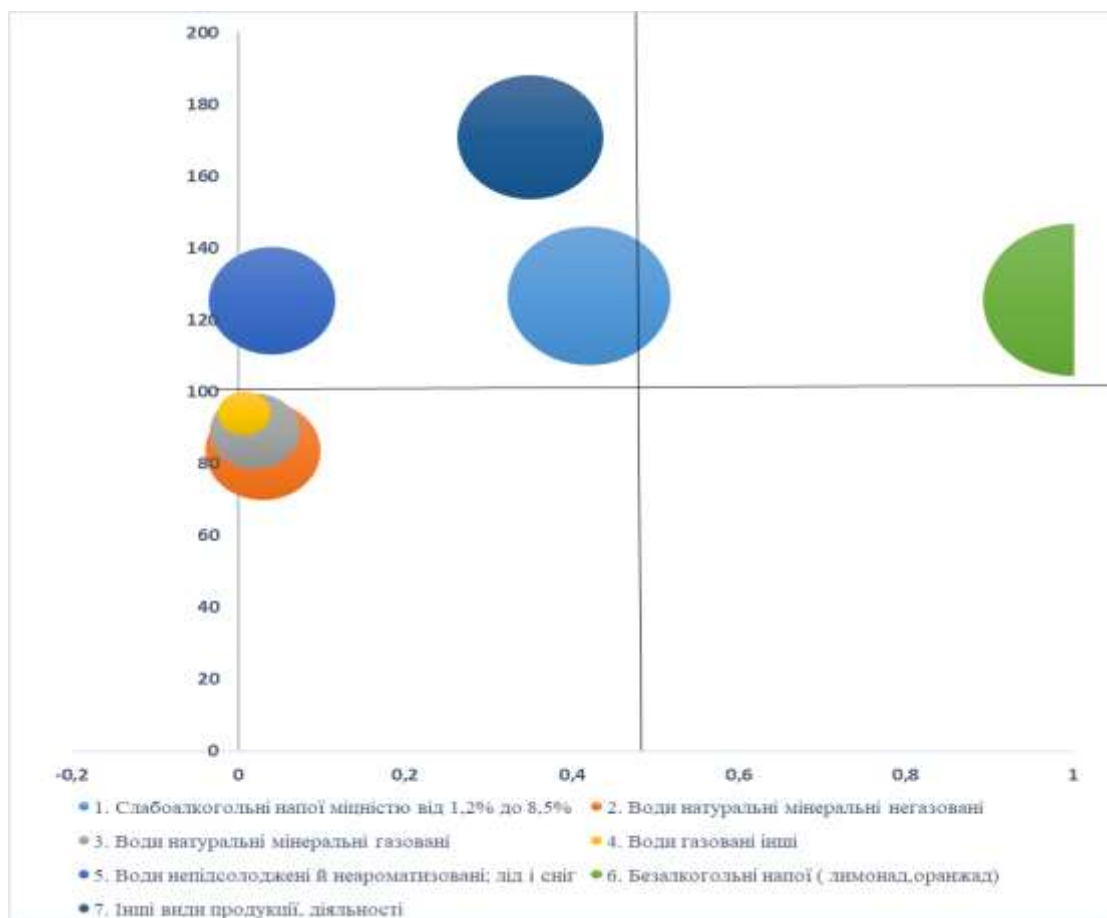


Рисунок 3.11 – Матриця позицій продукції за видами в асортиментному портфелі ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Темпи зростання ринку збуту	Високі; зростання	«Важкі діти» Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль; Стратегія елімінації для невдалих видів продукції	«Зірки» Стратегія підтримання конкурентних переваг
	Низькі; спад	«Собаки» Стратегія розвитку; Стратегія елімінації для неперспективних видів продукції	«Дійні корови» Стратегія підтримання конкурентних переваг; Стратегія «збору врожаю»
		Низька	Висока
		Відносна частка ринку	

Рисунок 3.12 – Рекомендовані стратегії за видами продукції

Вид продукції – слабоалкогольні напої міцністю від 1,2% до 8,5% займає значну частку в асортименті продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», проте поки перебуває у секторі «Важкі діти». У 2022 р.

даний вид продукції продемонстрував позитивну динаміку, тому відносно даного виду продукції необхідно реалізовувати стратегічні рішення щодо розвитку, щодо стратегічного набору інтенсифікації зусиль, а також посилення конкурентних переваг відносно виробників – конкурентів даного виду продукції.

Вид продукції – води непідсоложені й неароматизовані; лід і сніг займає відносно не суттєву частку в асортименті продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», поки що перебуває у секторі «Важкі діти», проте, у 2022 р. продемонстрував високу позитивну динаміку. Даний вид продукції в асортиментному портфелі є перспективним видом діяльності. Відносно нього необхідно реалізовувати стратегію розвитку, інтенсифікації зусиль.

Такі види продукції як води натуральні мінеральні негазовані, води натуральні мінеральні газовані та води газовані інші за результатами розрахунків розміщуються у секторі «Собаки або невдахи». Відносно таких видів продукції необхідно реалізовувати індивідуалізовані стратегії. Займаючи незначну частку ринку, окремі види продукції можуть бути відносно інших видів продукції навіть високорентабельними.

Безалкогольні напої займають ринкову нішу «Зірки», вона позначає продукти або бізнес-одиниці, які одночасно знаходяться в сегменті ринку з високим темпом зростання і мають високу відносну частку ринку. Це стратегічно важливі активи компанії, що володіють значним потенціалом для подальшого розвитку. Для підтримки високих темпів зростання необхідно постійно вкладати кошти в маркетинг, інновації, розширення виробництва та дистрибуції.

Таблиця 3.8 – Рекомендовані заходи щодо формування стратегії та вдосконалення діяльності підприємства

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Очікуваний результат
Розробка алгоритма, визначення принципів та методів формування стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Алгоритм, принципи формування стратегії; методи, доцільні до використання в рамках етапів (мозковий штурм, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, портфельний аналіз методом БКГ та ін.)	Стратегія	Чітка послідовність дій; зрозумілість та визначеність процесів формування стратегії
Пропозиції щодо формування стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на основі макрооточення підприємства	Оцінювання факторів макросередовища, PEST аналіз	Відповідні дії підприємства (врахування впливу, превентивні заходи)	Інформація щодо можливостей та загроз, впливу чинників зовнішнього середовища
Рекомендації щодо формування стратегії на основі опитування респондентів	Анкетне опитування респондентів	Врахування запитів споживачів та можливість вдосконалити діяльність підприємства	Інформація щодо споживацьких вподобань
Рекомендації щодо формування стратегії на основі результатів методики Бостонської консультаційної групи	Метод Бостонської консультативної групи	Стратегії розвитку продуктового портфеля	Інформація щодо кожної стратегічної бізнес одиниці

## ВИСНОВКИ

У теоретичному розділі магістерської роботи висвітлено теоретико-методичні основи формування стратегії підприємства, обґрунтовано етапи та підходи до формування стратегії; види стратегій по рівнях ієрархії (корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія); інструменти формування стратегії, які доцільні до застосування на різних етапах формування та реалізації стратегії. Вдало сформована стратегія та належний рівень її реалізації є запорукою ефективної діяльності, досягнення цілей підприємства.

В аналітичному розділі магістерської роботи проаналізовано діяльність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2020-2022 рр. Підприємство впродовж років дослідження є прибутковим; у 2022 р. прибуток від реалізації суттєво зріс відносно рівня 2021 р., рентабельність впродовж років дослідження є відносно низькою, але у 2022 р. також зростає. Чистий прибуток Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зростає з року в рік. Чисельність працівників зменшується, але продуктивність праці працівників зростала, оплата праці також зростала впродовж 2020-2022 р. У структурі операційних витрат матеріальні витрати є найвищими; впродовж 2020-2022 рр вони зросли з 68,9% до 72,22%. Витрати оплати праці працівників підприємства зменшились у структурі операційних витрат з 16,88% у 2020 р. до 13,40% у 2022 р., що обумовлено скороченням чисельності працівників; але середньомісячна заробітна плата за досліджувані роки зростала (з 12851,47 грн у 2020 р. до 16740,91 грн у 2022 р.). Аналіз фінансового стану Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на кінець 2022 р. засвідчив про ліквідність балансу підприємства.

У проектно-рекомендаційному розділі магістерської роботи запропоновано заходи щодо формування стратегії та вдосконалення

діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Зокрема:

- розроблено алгоритм формування стратегії діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». У рамках етапів формування або коригування стратегії визначено завдання до виконання, а також методи і інструменти, які доцільно використовувати для виконання завдань на відповідних етапах (мозковий штурм, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, портфельний аналіз методом БКГ та ін.). Обґрунтовано принципи, яких важливо дотримуватися при формуванні стратегії. Алгоритм дає чітку послідовність дій; зрозумілість та визначеність процесів формування стратегії;

- розроблено пропозиції щодо формування стратегії на основі аналізу макрооточення підприємства. Визначено можливості та загрози, аргументовано чинники, які потрібно враховувати при розробці стратегії;

- результати опитування респондентів надають можливість врахувати запити споживачів та вдосконалити діяльність підприємства;

- портфельний аналіз методом БКГ дав можливість визначити позиції продукції в розрізі видів діяльності, що є основою для стратегічних рішень, залежно від потрапляння продукції у сектори «Важкі діти», «Зірки», «Дойні корови», «Невдахи».

У цілому продукція ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є затребуваною на ринку; підприємство має перспективи розвитку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз ринку напоїв в Україні. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-napitkov-v-ukraine-2023-god>
2. Аналіз ринку безалкогольних напоїв. URL: [https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/Analiz-runka-BAN\\_v\\_Ukraine.html](https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/Analiz-runka-BAN_v_Ukraine.html)
3. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22-23.
4. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб.. Київ: ЦУЛ, 2013. 272с.
5. Дубодєлова А., Юринець О. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Наука молода № 15-16, 2011 р. С. 344-349. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27409/1>.
6. Інформація офіційного сайту Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ : «Експрес-Поліграф», 2002. 560 с.
8. Офіційний сайт Опендатабот URL: <http://surl.li/oayvk>
9. Петришин Н.Я. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. Економічний простір. 2013. № 72. С. 211-219
10. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>
11. Світлична А.В., Калініченко М.С. Економічні інструменти управління розвитком підприємства. Економічний форум. 2018. №1. С. 233-243.

12. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. Випуск № 25. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>
13. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
14. Томпсон, А., Стрікленд, А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. Київ: Основи, 2003. 504 с.
15. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131-137.
16. Чандлер, А.Д. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 с.
17. Ansoff, H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill. 1965.
18. David F.R. Strategic management: concepts and cases (13th edition). New York: Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. 2011. 314 p.
19. Dykha M., Dykha V. Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju. *Poland: Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu*. 2022. T. 52 (2). P. 149-162. URL: [https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN\\_52.pdf](https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_52.pdf) ; <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/13100>
20. Dykha M., Dykha V., & Gonta S. DEVELOPMENT OF THE STARTUP INDUSTRY IN UKRAINE: STATUS, CHALLENGES, PERSPECTIVES. *Розвиток міста*, 2024. 2 (02), 45-54. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-6>
21. Dykha M., Dykha V. & Konieczny G. FOREIGN TRADE ACTIVITY OF UKRAINE AND POLAND. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 2024, 1(3), 29-44. DOI 10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-002
22. Dykha M., Karpenko V., Dykha V. World civilization security and

development under the prism of the war in Ukraine. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference* (April 28-29, 2023). Tallinn: Teadmus OÜ. 2023. P. 154-162. URL: [https://api.teadmus.org/storage/published\\_books/monthly\\_thesis\\_book\\_04\\_2023/book.pdf](https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_04_2023/book.pdf) <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/14203>

23. Honcharov Yu.V., Dykha M.V., Voronina V., Milka A., Klymenchukova N. Forecasting the innovation of Ukraine's economic development in a global dimension. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, 1, 174-181. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-1/174>

24. Mescon H., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York : Harper & Row. 2018. 777 p.

25. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Managment Rev.* 1987. P. 25–32.

26. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic Management: Concept and Cases*, 4- th ed. Plano, Texas, University of Alabama, Business Publication Inc., 1987. 568 p.

## ДОДАТКИ

## Анкета

Просимо прийняти участь в опитуванні Ваші відгуки та побажання будуть враховані ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для вдосконалення процесів виробництва і постачання продукції на ринок.

1. Як часто ви купуєте продукцію ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»?

- Кілька разів на тиждень
- Раз на тиждень
- Раз на місяць
- Рідше ніж раз на місяць
- Ніколи раніше не купував(-ла)

2. Які продукти ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ви купуєте найчастіше? (можна вибрати кілька варіантів)

- Пиво
- Сидр
- Слабоалкогольні напої
- Безалкогольні напої
- Мінеральна та питна вода
- Інше (вказіть) \_\_\_\_\_

3. Наскільки задоволені ви наступними аспектами продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»?

(1 – дуже незадоволений, 5 – дуже задоволений)

- Якість:  1  2  3  4  5
- Смак:  1  2  3  4  5
- Натуральність складу:  1  2  3  4  5
- Ціна:  1  2  3  4  5
- Дизайн упаковки:  1  2  3  4  5

4. Як би ви оцінили співвідношення ціни та якості продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

5. Де ви зазвичай купуєте продукцію ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»?

- Супермаркети
- Магазини біля дому
- Кафе та ресторани
- Інтернет-магазини
- О Маркет - це торговельна роздрібна мережа компанії “Оболонь”

6. Які аспекти продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» вам найбільше подобаються? (виберіть до 3 варіантів)

- Якість
- Смак
- Натуральний склад
- Дизайн упаковки
- Ціна
- Доступність у магазинах
- Інше (вказіть) \_\_\_\_\_

7. Як часто ви бачите рекламу продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»?
- Щодня
  - Кілька разів на тиждень
  - Раз на місяць
  - Рідше
  - Ніколи не бачив(-ла)
8. Наскільки вам цікава реклама продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»?
- Дуже цікава
  - Цікава
  - Нейтрально
  - Нецікава
  - Дуже нецікава
9. Які медіа-канали для вас найбільш зручні для отримання інформації про продукцію?
- Соціальні мережі (Facebook, Instagram)
  - Телебачення
  - Радіо
  - Друковані видання
  - Вебсайти
  - Реклама в супермаркетах
  - Інше (вказіть) \_\_\_\_\_
10. Чи порекомендували б ви продукцію ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» друзям або родичам?
- Так
  - Ні
11. Який ваш вік?
- До 18 років
  - 18-24 роки
  - 25-34 роки
  - 35-44 роки
  - 45-54 роки
  - 55 років і більше
12. Яка ваша стать?
- Чоловіча
  - Жіноча
  - Інше
13. Вкажіть, будь ласка, ваш регіон проживання.
- Західний
  - Центральний
  - Східний
  - Південний
  - Північний

Дякуємо за участь в опитуванні!