

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра економіки аналітики, моделювання та
інформаційних технологій в бізнесі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр
Освітній рівень

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

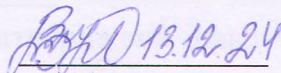
Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

на тему: Управління комерційною діяльністю підприємств з виробництва напоїв
на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів)

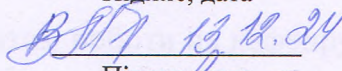
ДРЕАБ. 0 2 3 2 5 7 . 0 1 . 1 1 . 0 0

Виконав студент II курсу,
група ЕАБм-23-1


Підпис, дата

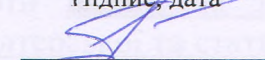
Василь ПРОЦЮК

Керівник


Підпис, дата

Валентина ПОЛОЗОВА

Нормоконтролер


Підпис, дата

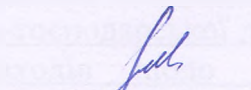
Олександр ПИЛИШЯК

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕАМ та
ІТБ

д-р екон. наук, проф.

13 12 2024 р.


Підпис, дата

Павло ГРИГОРУК

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 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Процюка Василя Юрійовича

Тема роботи «Управління комерційною діяльністю підприємств з виробництва напоїв на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів)» керівник роботи Полозова В.М., кандидат економічних наук, доцент, затверджена наказом по університету від «26» серпня 2024 р, № 60.

1. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2024 року
2. Вихідні дані до роботи Баланс та звіт про фінансові результати підприємства, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності, методичні та нормативні матеріали, наукова література.
3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розкрити): Вступ. Теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства за умов ризику. Аналіз виробничо-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Розробка заходів щодо підвищення результативності комерційної діяльності підприємства. Висновки.
4. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Основні техніко-економічні показники. Продукція ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Формування фінансових результатів (прибутку) підприємства. Рекомендовані заходи для підвищення результативності діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

Дата видачі завдання 2.09.2024р

Календарний план

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	01.10.24	
Теоретичний розділ	20.10.24	
Аналітично-дослідницький розділ	15.11.24	
Проектно-рекомендаційний розділ	01.12.24	
Висновки	05.12.24	
Графічна частина	12.12.24	

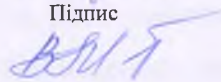
Здобувач



Василь ПРОЦЮК

Підпис

Науковий керівник роботи



Валентина ПОЛОЗОВА

Підпис

АНОТАЦІЯ
до дипломної роботи

Студента Процюка Василя Юрійовича
Керівник Полозова Валентина Михайлівна

Тема роботи «Управління комерційною діяльністю підприємств з виробництва напоїв на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів)».

Пояснювальна записка до роботи включає 83 сторінок, 18 таблиць, 14 рисунків, перелік джерел посилання з 29 найменувань, 3 додатки.

Ключові слова: комерційна діяльність, збут, маркетинг, ризик, комерційний ризик, невизначеність, управління комерційною діяльністю, фінансовий результат, виробництво напоїв, виробництво харчових продуктів, стратегія.

Предметом дослідження є комерційна діяльність в системі управління промислового підприємства.

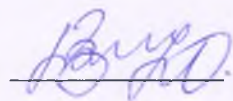
Підприємство-об'єктом дослідження обрано ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське».

За результатами дослідження сформульована стратегія підвищення результативності комерційної діяльності промислового підприємства з виробництва напоїв.

Одержані результати можуть бути використані підприємством ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське» для підвищення результативності за показниками комерційної діяльності, зростання прибутковості та конкурентоспроможності.

Дата виконання випускної роботи 13.12.24р.

Дата захисту випускної роботи 19.12.24р.



Василь ПРОЦЮК

Зміст

	С.
Вступ	6
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства за умов ризику	9
1.1 Поняття та сутність комерційної діяльності підприємства	9
1.2 Історія становлення, сутність і класифікація ризиків	15
1.3 Управління комерційною діяльністю з урахуванням ризику	24
Розділ 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	31
2.1 Дослідження стану розвитку галузі	31
2.2 Загальна характеристика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	38
2.3 Фінансовий аналіз діяльності підприємства	47
Розділ 3 Розробка заходів щодо підвищення результативності комерційної діяльності підприємства	57
3.1 Діагностика ризиків зовнішнього середовища	57
3.2 Діагностика ризиків внутрішнього середовища	70
3.3 Розробка стратегії управління комерційною діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	72
Висновки	78
Перелік джерел посилання	80
Додатки	84

Вступ

Розвиток та трансформація ринкових відносин в українській економіці зумовило перегляд підприємствами своїх позицій на ринку. Швидка зміна ринкової кон'юнктури, відсутність державних замовлень, перевищення пропозиції над попитом, ускладнення зв'язків між суб'єктами ринку спонукають керівників підприємств до пошуку більш дієвих способів залучення й утримання споживачів.

Кожне підприємство, яке працює на ринку з власною продукцією, або виходить з новою, намагається досягти переваги над іншими суб'єктами підприємництва. Можливості підприємства у досягненні такої переваги формуються його конкурентоспроможністю. За умов конкуренції і для того, аби вистояти в цій боротьбі та не збанкрутувати, підприємства повинні постійно вивчати ситуації на ринку, розробляти стратегії протистояння негативним умовам для того, щоб зберегти рівень своєї ринкової здатності на високому рівні.

Здатність поєднати ефективність використання власних і залучених коштів з постійним підвищенням ефективності діяльності є основою реальної конкурентоспроможності підприємства. Ця здатність породжена взаєминами між можливостями підприємства та ринком. Можливості дозволяють одержати найкращий результат, який може бути досягнутий, в той час, як ринок корегує використання можливостей. Внутрішні можливості і ринок поєднуються в загальну структуру, яка протиставляє їх одне одному, як результат – змінює поведінку споживачів, впливаючи на підходи та очікування, встановлює правила гри. Тобто, ця структура створює необхідний для комерційної діяльності клімат і умови. Але переважна частина контрольованих елементів в управлінні комерційною діяльністю формується в середині підприємства, а загрози породжуються мінливим і невизначеним зовнішнім середовищем – дією чинників ризику.

Мета дослідження комерційної діяльності підприємства за умов невизначеності і ризику полягає у широкому вивченні комерційного ризику на підприємстві та формуванні пропозицій щодо оптимізації його рівня. Мета буде досягнута, якщо внутрішній ризик буде мінімально зменшений, і, як результат – збільшиться реалізація продукції, підприємство освоюватиме нові ринки, отримає додаткові доходи і прибутки.

Відповідно до визначеної мети основними завданнями написання кваліфікаційної роботи є:

- визначення і систематизація теоретичних задач управління комерційною діяльністю, виявлення та оцінювання комерційного ризику;
- дослідження комерційної діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» з урахуванням впливу чинників ризику;
- розробка рекомендацій щодо зменшення внутрішнього ризику на підприємстві:
- формування цільової стратегії для підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Основу функціонування підприємства складає виробництво напоїв.

Предметом дослідження написання кваліфікаційної роботи є комерційна діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за умов ризику.

Актуальність функціонування комерційної діяльності підприємства за умов ризику, зумовлена врахуванням кардинальних змін, що відбуваються в останнє десятиріччя у діяльності багатьох українських підприємств, орієнтованих раніше переважно на ринки сусідніх держав, в т.ч. північних та східних. До них можна віднести: розірвання контрактів; закриття кордонів; втрату логістичних ланцюжків; перетворення ринку продавця на ринок покупця, в т.ч. через посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання; поступове поширення нової концепції маркетингу з її «орієнтацією на споживача» і, як результат, – значне зростання насиченості, ширини, глибини товарного асортименту продукції та послуг. Як наслідок –

ускладнилося прогнозування попиту, зросли матеріальні запаси та складські й транспортні витрати, витрати на просування та збут продукції (логістика у збуті виборола першість). Гостро постала проблема планування постачання, виробництва і збуту, які повинні бути зорієнтовані на задоволення попиту за наявних ресурсів і з мінімальними витратами. Зросла необхідність у широкому рекламуванні продукції, завоюванні нових та втримання існуючих ринків збуту продукції.

В кваліфікаційній роботі дослідимо питання формування комерційної діяльності підприємства за умов дії чинників ризику. За базу проведення дослідження було обрано ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Робота доповнена рисунками, таблицями та аналітичними розрахунками.

Перший розділ розкриває теоретичні аспекти до управління комерційною діяльністю підприємства за умов ризику. Визначається сутність та види комерційної діяльності, поняття та види ризиків на підприємстві, а також загальні підходи щодо управління комерційними ризиками на підприємстві.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Третій розділ присвячений розробці та обґрунтуванню пропозицій, включає конкретні напрями та заходи вдосконалення управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Розділ 1 Теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства за умов ризику

1.1 Поняття та сутність комерційної діяльності підприємства

Що таке комерційна діяльність або просто комерція? Уміння перепродати більше і дорожче? Якоюсь мірою саме так, але не тільки це. Суть поняття «комерція» значно ширше, глибше за змістом й умінню її здійснювати.

Комерція розглядається як вид торгового підприємництва чи бізнесу, але бізнесу шляхетного, бізнесу, що є основою будь-якої по-справжньому цивілізованої економіки.

Комерція – це слово латинського походження (від лат. *commercium* – торгівля). Але потрібно зазначити, що термін «торгівля» має двояке значення: з одного боку це самостійна галузь економіки (торгівля), в іншому випадку – обмінні операції, спрямовані на здійснення актів купівлі-продажу товарів. Комерційна діяльність пов'язана з другим підходом – обмінними операціями по здійсненню актів купівлі-продажу з метою одержання доходу і прибутку.

Комерційна діяльність підприємства – це більш вузьке поняття, ніж підприємництво. Підприємництво загалом розглядається як організація економічної, виробничої й іншої діяльності, що приносить підприємцю доход та прибуток. Підприємництво може включати організацію промислового підприємства, сільського фермерського господарства, торгового підприємства, підприємства сфери послуг, банківське чи юридичне, видавництва, дослідницької установи, кооперативу і т.і. Із усіх перелічених видів підприємницької діяльності тільки торговельна справа є в чистому виді комерційною діяльністю. Отже, комерцію варто розглядати як одну з форм (видів) сучасної підприємницької діяльності. Разом з тим і в деяких видах підприємницької діяльності мають відбуватись операції по купівлі-продажу товарів, сировини, напівфабрикатів і т.і., тобто елементи комерційної діяльності

можуть бути присутні у всіх видах підприємництва, але не є для них головними, визначальними [1, 10].

Таким чином, комерційна діяльність підприємства являє собою велику сферу виконання оперативно-організаційної діяльності торгових організацій і підприємств, яка спрямована на здійснення процесів купівлі-продажу товарів (продукції) для задоволення попиту населення й одержання доходів та прибутку.

Окремий акт купівлі-продажу товарів базується на базовій формулі товарного обігу – зміні форми вартості і прирості вартісної величини:

$$Г - Т \text{ и } Т' - Г'$$

Це означає, що комерційна діяльність підприємства (не торговельного) – поняття більш широке, ніж проста купівля-продаж продукції, тобто аби акт купівлі-продажу реалізувався, підприємцю необхідно зробити різні оперативно-організаційні і господарські операції, а саме вивчення попиту населення і ринку збуту товарів, перебування споживачів продукції, налагодження з ними раціональних економічних зв'язків, транспортування товарів, супутні логістичні операції, рекламно-інформаційну роботу зі збуту товарів, організацію обслуговування і т.д.

На сучасному етапі в умовах формування в Україні розвинутих ринкових відносин невід'ємною частиною діяльності підприємств стала комерційна діяльність, складовим елементом якої і виступає збут (продаж) виготовленої продукції.

Збут – це реалізація виготовленої продукції з метою перетворення товарів у гроші через задоволення запитів споживачів їхніх очікувань цінності споживання продукції. Тільки реалізувавши товар і одержавши доходи і прибуток, підприємство досягає кінцевої мети: капітал, який був витрачений, набирає грошової форми [9, 20].

У країнах з сучасною розвинутою ринковою економікою частка збутових комерційних операцій на промислових підприємствах постійно зростає. Промислові фірми, що створили у себе добре відпрацьований збутовий

апарат, одержують велику перевагу в конкурентній боротьбі. Багато підприємств створюють і власні канали збуту, наприклад, фірмові магазини, розподільні центри, представництва.

Збуту товарів, які виготовлені на промисловому підприємстві, повинно передувати проведення маркетингових досліджень, що включає вивчення ринку, розробку товару, формування його ціни, планування асортиментних груп, каналів просування товарів на різних ринках і застосування методів стимулювання збуту. Переорієнтація комерційної діяльності на концепцію маркетингу внесла значні зміни в організацію збутової діяльності підприємств. Виробник товарів повинен бути не просто постачальником, він зобов'язаний постійно здійснювати діагностування ефективності збутової діяльності, розробляти і упроваджувати нові форми роботи.

Найважливішими збутовими функціями на підприємстві є: встановлення комерційних взаєностосунків з діючими та потенційними покупцями, що завершується заключенням договорів купівлі-продажу (довгостроковими контрактами), розробка детальної збутової програми, складання графіків постачання продукції і її відвантаження, ведення розрахунків, контроль за ними, оцінювання платоспроможності покупців. Ті промислові підприємства, які відкрили фірмові магазини, повинні здійснювати, окрім розглянутих функцій, також і комерційну роботу з роздрібною реалізацією товарів і використовують специфічні способи роздрібного продажу.

Збутова діяльність щодо готової продукції — тільки один бік комерційної діяльності промислового підприємства. Іншим боком є матеріально-технічне забезпечення усіх процесів підприємства, яке в умовах ринку є закупівлею матеріально-технічних ресурсів. Добре це прослідковується через логістику збутову і постачальницьку. Правомірність віднесення постачання до комерційної діяльності обґрунтовується тим, що збут продукції і матеріально-технічне постачання — є дві фази товарообігу. В останні роки при формуванні ринкових відносин і матеріально-технічне забезпечення підприємств теж істотно змінилось: замість «реалізації виділених фондів», що

була складовою частиною централізованого розподілу матеріальних ресурсів за командно-планової економіки, підприємства самостійно закупають їх у постачальників і інших суб'єктів ринку. За цих умов при закупівлі матеріальних ресурсів суб'єкти господарювання повинні керуватися свободою ціноутворення, максимальною ініціативою, рівноправністю партнерів у комерційних взаємовідносинах, приймати економічну відповідальність при закупівлі сировини і матеріалів, враховувати наявну конкуренцію серед постачальників і уміти знайти економічно вигідного постачальника [11].

Закупівля матеріально-технічних ресурсів, так само як і збут готової продукції, теж повинна ґрунтуватись на широких маркетингових дослідженнях. При закупівлі ресурсів підприємство зобов'язане вивчати ринок сировини, матеріалів і енергоресурсів, рух цін на цих ринках, наявних постачальників, витрати на логістику, можливості можливих заміन одних ресурсів іншими.

Комерційна діяльність при придбанні матеріальних ресурсів на підприємстві складається з наступних етапів:

- дослідження ринку сировини, матеріалів, енергоресурсів та організація економічних зв'язків з постачальниками;
- складання плану придбання ресурсів;
- організація закупівель ресурсів;
- ведення розрахунків з постачальниками;
- діагностика усіх процесів.

Під діагностикою мається на увазі метод системного дослідження призначення кожного ресурсу, що спрямована на мінімізацію витрат на всіх стадіях виробництва продукції при збереженні високої якості.

Комерційні відносини можуть розвиватися лише в умовах економічної свободи суб'єктів ринку, що передбачає володіння капіталом і уміння управляти фінансами, орієнтацію на одержання максимально можливого для цих умов рівня прибутку і забезпечення найвигідніших способів капіталізації фірми, розвивати уміння управляти комерційним ризиком, формування таких організаційних структур в комерційній діяльності, які здатні гнучко

приспосовуватися до мінливих умов, сприйнятливість щодо зовнішніх змін на ринку, повна рівноправність партнерів тощо. З іншого боку, не можна вважати економічною свободою в комерції повну незалежність від інтересів і дії різних суб'єктів ринку, оскільки у багатьох ситуаціях для досягнення важливих стратегічних цілей необхідний пошук компромісу з діловими партнерами. Окрім того, свобода комерційних взаємовідносин може досить часто обмежуватися умовами зовнішнього середовища, комерційною таємницею та іншими об'єктивними ринковими чинниками.

Для ефективного досягнення поставлених в комерційній діяльності завдань потрібно враховувати такі основні принципи:

- нерозривний зв'язок комерційної діяльності з принципами маркетингу та логістики;
- гнучкість комерційної діяльності, її спрямованість на врахування постійно невизначених вимог ринку;
- уміння прогнозувати комерційні ризики;
- акцент на пріоритети;
- особиста ініціатива;
- висока відповідальність за виконання зобов'язань у партнерській співпраці;
- націленість на досягнення кінцевого результату – зростання доходів та прибутку [21].

Тісний зв'язок комерційної діяльності з маркетингом та логістикою визначається перш за все суттю сучасних концепцій, діючою на більшості розвинутих ринків і втіленої в гаслах: «Продавати потрібно тільки те, що можна продати», «Витрати не мінімізуються, а оптимізуються».

Гнучкість комерційної діяльності повинна проявлятися насамперед у своєчасній реакції на вимоги ринку, для чого необхідно постійно вивчати і прогнозувати товарні ринки, створювати і удосконалювати збутову рекламу, а також упроваджувати в комерційну діяльність різноманітні інновації, а за

необхідності навіть змінювати сферу діяльності, вносити зміни в організаційні структури підприємства.

Уміння прогнозувати комерційні ризики є дуже важливим аспектом для підприємця у сфері товарообміну. Ризик – це ступінь невизначеності очікуваного результату. Отже, комерційний ризик – це можливі збитки в комерційній роботі через невизначеність, загрози і суперечності. Величина ризику може бути визначена як сума збитків, понесених внаслідок неправильного рішення і додаткових витрат по його відшкодуванню.

Комерційний ризик може бути внаслідок: інфляційних процесів (падіння купівельної спроможності грошей), погіршення фінансового становища партнерів, невиконання договірних зобов'язань контрагентами, діями конкурентів, знищення або псування вантажу при перевезенні, стихійних лих, можливої нечесності працівників підприємства. Також комерційний ризик може виникнути внаслідок нестабільності соціально-політичної ситуації (війни, заворушення, зміна уряду чи вибори). Ні раніше, ні сьогодні комерційна діяльність без ризиків неможлива, проте, при її організації важливо прогнозувати вплив комерційного ризику. Для того щоб ризик був обґрунтований і прийнятний, необхідно збирати максимально можливий обсяг різноманітної інформації, здійснювати всебічне аналізування комерційної діяльності, фінансових результатів, партнерських відносин, дослідження ринку, ретельний підбір персоналу для усіх ланок підприємництва [4].

Особиста ініціатива працівника безпосередньо залежить від кожної людини, що працює у сфері збуту, і визначається не тільки особистими характеристиками, але й культурою праці, корпоративною культурою. Особисті властивості формують основу ділових якостей працівника. Під культурою праці і корпоративною культурою розглядаємо певний рівень загальної організації праці, перехід до нових, більш ефективних методів і прийомів у стосунках з колегами і підлеглими, пошук і залучення інновацій, дбайливе ставлення до власності, а також направленість на швидке сприйняття всього нового, що може сприяти підвищенню результативності діяльності.

Висока відповідальність за дотримання прийнятих зобов'язань щодо товарообмінних операцій – це принцип, який створює репутацію працівника (і підприємства, яке від представляє) в діловому світі. Реалізація цього принципу – основа ефективної комерційної діяльності.

Робота підприємства у сфері товарного обігу оцінюється за допомогою ряду показників: обсяг реалізації товарів, рівень витрат обігу, показники товарообігу та інші. Проте найбільш точно відображає результативність комерційної роботи на підприємстві показник фінансового результату – прибутку. Тому націленість підприємства на досягнення в кінцевому результаті зростання прибутку є одним із головних принципів комерційної діяльності.

1.2 Історія становлення, сутність і класифікація ризиків

На основі проведеного дослідження наукових джерел, напрацювань у сфері ризикології було зазначено, що для категорії «ризик» характерна достатньо давня етимологія, але найширше різні аспекти ризику почали аналізувати у XX столітті (таблиця додатку А).

Натепер ще немає однозначного визначення категорії «ризик», не дивлячись на те, що це поняття зустрічається в багатьох суспільних та технічних науках, при цьому кожна з них має специфічні задачі та методи дослідження ризику. Це пояснюється, неоднозначністю, багатосторонністю цього феномену, а також практично повним ігноруванням його українським законодавством, частково в реальній економічній практиці і управлінській діяльності українських підприємств. Крім того, ризик – це надто складне явище, що має безліч суперечностей, а іноді протилежних реальних підґрунть.

Розглянемо окремі ключові слова, що характеризують категорію «ризик» аналізуючи дослідження українських і зарубіжних науковців з різних сфер:

- шанс несприятливого результату, небезпека, загроза втрат;
- потенційна, чисельно вимірنا можливість втрати;
- вартісний вираз втрат вірогідної події;

– можливість досягнення негативних наслідків.

Вчені з економічних наук також не цураються питань ризику і бачимо різні тлумачення цієї категорії. Виділимо основні акценти:

- імовірність (загроза) втратити підприємством частини своїх ресурсів;
- імовірність виникнення втрат чи недоодержання доходів;
- ймовірність понесення збитку або втрати вигоду;
- невизначеність фінансових результатів у майбутньому;
- ситуативна характеристика діяльності, що відображає невизначеність її результату;
- дія (діяння, вчинок), виконувана за умов вибору;
- діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору;
- суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і суперечливості в ситуації неминучого вибору.

Проведенні дослідження показують, що в сучасній літературі зустрічаються цілком різні підходи до категорії «ризик» і в його визначенні використовуються різні бачення науковців. Специфіка економічного аспекту ризику пов'язана з тим, що не дивлячись на очікуваний прибуток, ризик ототожнюється з потенційними втратами і викликаний реалізацією певного господарського, організаційного чи технічного управлінського рішення чи впливом факторів навколишнього середовища, включаючи зміни на ринку, форс-мажорні обставини тощо.

Отже, вчені у тлумаченні цієї категорії акцентують увагу на різноманітні основи, такі, як невизначеність, вірогідність, дія, характеристика, але у цілому всі вони говорять про втрати, з яким ризик пов'язаний.

Так як сутність поняття «ризик комерційної діяльності» ґрунтується на основі категорії «ризик», то існування певної неоднозначності у трактуванні цих категорій породжує існування різних підходів у визначенні поняття «ризик комерційної діяльності». Варто одразу зазначити, що це поняття, на відміну від загального визначення категорії «ризик» (не зважаючи на те, що їх існує дуже

значна кількість, але вони є науково обґрунтованими), не має чіткого тлумачення.

Комерційний ризик можна розглядати як небезпеку потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів і недоодержання доходів у порівнянні з їхньою запланованою величиною, орієнтованою на раціональне використання ресурсів при здійсненні різних аспектів комерційної діяльності на підприємстві [2].

Кінцевою метою виробництва будь-якої продукції чи послуги є її перетворення у товар, тобто реалізація. У сфері купівлі-продажу товарів відбуваються дуже складні процеси, діють численні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які сприяють появі комерційних ризиків.

На нашу думку комерційний ризик – це ризик, який пов'язаний з імовірністю виникнення втрат (збитків) у процесі просування продукції (послуг), і при роботі з контрагентами та партнерами з метою організації збуту.

Комерційні ризики характерні для усіх етапів товарно-грошових і торгово-обмінних операцій, тобто можна виділити декілька груп ризиків.

1. Маркетингові. Виникають на етапі здійснення досліджень ринку, і їх можна поділити на ризики маркетингової стратегії й інформаційні. Головними причинами такого ризику є неадекватні результати ринкових досліджень, їх нерациональна організація.

Маркетингове дослідження передбачає аналіз результативності кожного каналу збуту товару, витрат по його просуванню, вивчення проблем, пов'язаних з рекламою товару і формуванням попиту на нього. Виходячи із якісного і усестороннього маркетингового аналізування будується ефективна збутова стратегія підприємства.

Ризик організації маркетингових досліджень і отримання неочікуваних результатів (навіть, за умов найякіснішого аналізування) при дослідженні чинників, що впливають на стратегію підприємства є наслідком наявності невизначеності в таких аспектах: місткості ринку або окремого цільового сегменту ринку, на якому працює підприємство; характеру попиту на товар, пропонуваній підприємством до збуту; наявності пропозиції товару, який

підприємство планує реалізовувати, від конкурентів (і, особливо, найближчих); здійсненні прогнозування умов рівноваги попиту і пропозиції на ринку, а також певної ніші, яка може бути виділена для даного підприємства.

Імовірність виникнення ризиків, пов'язаних з організацією маркетингових досліджень, значно зростає при помилках в процесі розробки планів дослідження, постановці завдань. Найбільш характерними з них є наступні:

- проведення дослідження з метою вивчення купівельного попиту на свій товар без попереднього ознайомлення потенційних покупців з ним (в т.ч. випуск нового продукту на ринок, споживчі якості якого ще до кінця не виявлені);

- невірно вибраний час або широта охоплення проведення дослідження (завчасна широка поінформованість про інновацію дозволяє конкурентам перехопити ініціативу у розробках, на противагу – недостатня або запізнена інформованість приводить до необізнаності ринку з новим продуктом, його неготовності до нього);

- не врахування під час проведення дослідження в повному обсязі інформації про конкурентів, (наприклад, продуктах, які ними виробляються, планах розвитку) і преференцій споживачів до певних якісних характеристик продуктів (невірні акценти на переваги власного товару);

- неправильний вибір методів виконання дослідження (телефонне опитування, анкетування і т.і.) при підготовці дослідження підприємством (потенційні споживачі орієнтуються на обмежений перелік питань і не завжди одержують можливість висловити свою думку по певним важливим, із їхньої точки зору, проблемам);

- підприємство робить помилки при виборі об'єкту дослідження (оптові чи роздрібні фірми, споживачі різних вікових чи соціальних груп, регіонів тощо);

- недостатня репрезентативність вибірки при проведенні досліджень (економія на витрат, що у результаті призводить до малоінформованості внаслідок неповного охоплення усіх категорій потенційних споживачів);

- неякісні формулювання питань (некоректні, або незрозумілі питання тощо);
- неякісний підбір людей, які проводять опитування з погляду їх кваліфікації, ступені контактності і т.і.;
- при аналізі отриманих результатів зроблені помилки щодо їх інтерпретації, а отже, і розробки подальшої маркетингової стратегії.

Важливість розглянутих помилок значним чином сприяє підвищенню імовірності виникнення ризиків, пов'язаних з організацією маркетингових досліджень і отриманням неадекватних результатів. Одним з найбільш простих шляхів зменшення такої імовірності є грамотно побудоване маркетингове аналізування і вивчення вже накопиченого досвіду. Маркетингове дослідження зазвичай базується на застосуванні методу експертних оцінок, а отже при його проведенні необхідно використовувати основні принципи застосування і процедури для цього методу.

2. Безпосередньо збутові. Поява яких характерна безпосередньо для етапу реалізації виготовленої продукції (процесу надання послуг) підприємством:

- ризики недостатньо обґрунтованої сегментації ринків (цільова не спрямованість, не націленість продукції, що випускається підприємством-виробником на конкретні групи споживачів). Найбільш характерна для підприємств, що випускають на ринок нові або дуже модифіковані продукти (джерелами ризику є: невідповідність по ціні, якості, функціональному призначенню окремим групам споживачів; велика або занадто мала модифікація продукту);
- ризики помилкового вибору цільового сегменту (продукт призначений для реалізації в окремих сегментах ринку, де потреба в ньому або негостра, або недостатньо визначена; група потенційних споживачів даного продукту має малу купівельну спроможність (тобто, обсяг попиту не задовольняє умову ефективності масштабування); зміни пріоритетів споживачів в купівельному попиті через нестабільну ринкову ситуацію (інфляція чи дефляція, коливання валютних курсів та ін.); не схильність або неможливість потенційних покупців

до кредитування для придбання дорогих товарів (меблі, машини, будівлі і т.і.); значні коливання в попиті на продукт на означеному сегменті ринку, що не дозволяє підприємству вийти на запланований рівень обсягів; значні витрати на транспортування, організацію системи збуту (логістику, рекламу), післяпродажне обслуговування на окремому ринковому сегменті;

- ризики вибору стратегії продажу продукту, організації мережі збуту чи системи логістики та різних трансфертних моделей збуту продукту, як наслідок невизначеності при прийнятті управлінських рішень (помилки як з суб'єктивних, так і об'єктивних причин) при визначенні стратегії діяльності підприємства з продажу своєї продукції. Причинами стратегічних помилок, а отже, і джерелами існування ризиків є: невірний вибір пріоритетів при розробці системи збуту продукції (реалізовувати самостійно, або користуватися послугами посередників); передача повноважень із збуту своєї продукції неоптимальному для даного товару і ринку посереднику; помилки при проведенні оцінюванні доцільності володіння підприємством специфічних видів нематеріальних активів (наприклад, товарних знаків, марок і т.і), витрати на які некупуються масштабуванням обсягів; невірне оцінювання можливих обсягів збуту продукції, у тому числі, через неврахування сезонності продажу продукції (занижена – ризик втрачених можливостей, якщо завищена – ризик неефективного використання ресурсів, потужностей, наявність додаткових витрат на складування тощо);

- ризик стратегії і тактики ціноутворення внаслідок не врахування в процесі формування ціни таких чинників як: собівартість у виробництві і реалізації, тенденції і кон'юнктури ринку (включаючи відносини ринкових суб'єктів з державою, регулювання і оподаткування тощо). Основні джерела ризику це: невірне визначення базових принципів ціноутворення (конкурентна ціна ринку, витратний підхід та його модифікації, змішані стратегії); неякісне оцінювання прогнозу ринкової рівноваги на ресурси та продукцію підприємства; неадекватна (невчасна) реакція щодо змін базової ціни товару на

ринку за умов значного коливання попиту або темпів інфляції (використання поправок на індекс інфляції, плаваючих цін тощо);

- ризик організації мережі збуту і системи просування товару до споживача: помилки при побудові системи збуту товару (інтенсивний збут; використання широкої мережі посередників і значні витратами на рекламу; прямий збут за допомогою встановлення прямих контактів; непрямий збут через спеціалізовані торгові організації та агентів-комісіонерів; націлений збут товарів; ненацілений збут; селективний збут товарів з обмеженням торгових посередників; відсутність у підприємства власної системи збуту (її нерозвиненість, що не дає змоги довести товар до кінцевого споживача); високий рівень витрат на просування продукції власними силами (неефективне стимулювання працівників, значні витрати на функціонування торговельних точок тощо); надання посередникам деяких виключних прав на власну продукцію (формування ціни, проведення рекламної компанії тощо);

- ризики зниження загальноринкових цін, це пов'язано з недоодержання доходу при просування окремих груп товарів внаслідок коливання цін на ринку. Виникає при зниженні цін на однотипні товари чи послуги одночасно на ринку. Оцінювання даного групи ризиків дуже важливе для спеціалізованих підприємств.

Основними напрямками зниження імовірності появи та впливу безпосередньо збутових ризиків це широке використання різних видів диверсифікації сегментів просування продукції виробниками (поділ на категорії споживачів за віком, регіонами, доходами, національними пріоритетами тощо).

3. Ризики взаємодії з партнерами і контрагентами в процесі організації просування продукції (надання послуг). Дана група ризиків однозначно тісно пов'язана з процесом збуту продукції і обумовлена тим, що в багатьох випадків підприємство залучає до просування товару різні посередницьких організацій (оптові і роздрібні торговельні організації рекламні фірми). Виділяють наступні ризики:

- ризики неефективної реклами. Реклама є певною комерційною інформацією про товари, послуги з метою інформування споживачів і створення активного попиту на ці товари чи послуги, одночасно однією з складових частин загальної системи маркетингової діяльності, завдання якої полягає саме в стимулюванні просування товару на ринок. Рекламна діяльність може виконуватись за допомогою: спеціалізованого підрозділу підприємства-виробника; незалежними рекламними фірмами. Ризик неефективної реклами отримує такі джерела: неадекватний вибір виду реклами (наприклад, конкурентна для виділенні особливостей товару серед аналогічних чи престижна для популяризації товарного знаку виробника або зберігаюча для підтримки попиту на раніше вже рекламований продукт) чи стратегії поведінки на ринку; надмірність або недостатність інтенсивності, частоті проведення реклами в різних формах; помилки в сегментації реклами (при підготовці різних за змістом рекламних акцій для окремих груп потенційних покупців), виборі форми її подання (наприклад, неефективною буде форма реклами за допомогою розсилки інформації через певні менеджери, якщо у багатьох з потенційних покупців вони відсутні); залучення підприємством-виробником недостатньо компетентних рекламних агенцій (економія витрат). Наслідками неефективної реклами є не тільки прямі втрати через невідповідний обсяг збуту товарів, але й непрямі втрати, які пов'язані із зниженням іміджу підприємства у покупців;

- ризики переоцінки наявних маркетингових принципів збуту і неефективного застосування трансфертних моделей просування продукту, що пов'язано з потребою узгодження дій підприємств-партнерів на ринку (поширення інформації, пільгових умов постачання-збуту, участі в капіталі х тощо). Основні причини для даних ризиків: засоби, які вкладені підприємством для придбання частки в капіталі своїх ключових постачальників ресурсів і споживачів продукції, можуть виявитися недостатніми за величиною для забезпечення йому значних пільгових умов у співпраці; засоби, які підприємство асигнує для забезпечення злиття з ключовими контрагентами,

можуть бути дуже значними, що може призвести до критичного фінансового положення (наприклад, окремим випадком цієї помилки в управлінні може бути те, що підприємство взагалі може швидко змінити власника); небезпека, що підприємство, яке прийняло рішення про здійснення асоціації капіталів, може вибрати неадекватні (особливо важливі) або недостатньо корисні і важливі об'єкти для співпраці. Економія на трансфертних витратах, яку очікує одержати підприємство збільшує ризик залежності від партнерів;

- ризики договірних відносин з недієздатними або неплатоспроможними партнерами, які: не в змозі дотриматись зобов'язань через відсутність засобів або необхідного потенціалу для цього; юридично неправомочні мати такі договірні відносини; навіть не думають виконувати свої договірні зобов'язання; планують які-небудь глобальні зміни в своїй організації (перепрофілізація, зміна власника тощо). Наслідками виникнення ризику є: необхідність пошуку альтернативних партнерів чи джерел покриття заборгованостей, перегляду сформованих раніше планів, додаткові витрати і перенесення на майбутнє певних планів щодо зростання доходів;

- ризики затримки партнерами виконання поточних договірних зобов'язань, тобто імовірність порушення і неузгодження за термінами робіт, платежів під час проведення підприємством своєї діяльності. Наслідки прояву цього ризику аналогічні як при ризиках входження в договірні відносини з неплатоспроможними або недієздатними партнерами;

- ризики розірвання попередньо заключених договорів, які обумовлені невизначеністю поведінки партнерів або неякісно складені контракти (зміна власників, підвищення статусу на ринку, неузгодженість в діях, одержання кращих пропозицій від конкурентів тощо).

Основним методами зниження ступеня розглянутої групи ризиків є наступні: ефективне проведення рекламної компанії; створення та актуалізація банків даних про наявних і потенційних покупців, їх діяльність, наміри, тенденції, соціально-економічний статус та оточення; передоплата при збуті продукції чи її частини; формування вертикально інтегрованих структур

(інтеграція по ланцюжку створення цінності) із фірмами, що залученні до просування продукції підприємства, надання їм різних преференцій; освоєння гнучких інноваційних технологій маркетингу, що дозволяє легко переключатись на нові сегменти ринку покупців; чітка організація процедур укладення договорів з детальним висвітленням всіх потенційних проблем, які можуть виникнути в комерційній діяльності.

4. Ризики непередбаченої конкуренції, які мають основним джерелом свого походження певну невизначеність, яка існує на ринку відносно стратегії поведінки окремих суб'єктів ринку, що пов'язано з можливим переливанням капіталу у більш рентабельні сфери (експансії на місцевий ринок з боку зарубіжних експортерів, поява нових підприємств-конкурентів, конкуренція з боку аналогів чи замінників продукту тощо). Додатковими чинниками ризику є: витік конфіденційної інформації через працівників підприємства або завдяки промислового шпіонажу конкурентів, недостатнє впровадження інноваційних продуктів, використання конкурентами недобросовісних методів конкурентної боротьби та ін.

Даний поділ дозволяє найдетальніше розглядати проблеми, пов'язані з виникненням ризиків під час провадження підприємством комерційної діяльності і надає можливість розбудовувати його збутову діяльність з максимальним врахуванням усіх можливих ризиків, що її супроводжує.

1.3 Управління комерційною діяльністю з врахуванням ризику

Планування та реалізація підприємницької діяльності відбувається в умовах невизначеності, що породжується змінами внутрішнього та зовнішнього середовищ. Під невизначеністю ми розуміємо відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації діяльності.

Управління комерційної діяльності з врахуванням невизначеності та ризиків – це теоретико-методологічне обґрунтування підходів до управління

підприємствами і розробка науково-методичних рекомендацій щодо їх застосування з врахуванням впливу невизначеності і чинників ризику [4].

Управління ризиком – синтетична наукова дисципліна, яка досліджує вплив на різні аспекти діяльності людини випадкових подій, що завдають фізичного і матеріального збитку. Точніше можна було б говорити про управління ризиком не як про науку, а як про певну методологію, що володіє власним комплексом термінів, методів, єдиним підходом до діагностики різних ризиків. Основні поняття і методи теорія управління ризиком узяла перш за все з техніки і інженерії, теорії машин і механізмів, а також страхової і біржової справи.

З іншого боку управління ризиком є багатоступінчастим процесом, який має за мету зменшити або компенсувати втрати для об'єкту ризику при настанні несприятливих подій. Важливо розуміти, що мінімізація втрат і зниження ризику – не зовсім адекватні поняття. Друге означає не тільки зменшення можливого збитку, але й зниження вірогідності настання несприятливих подій. В той же час наявні різні фінансові механізми управління, наприклад страхування, які мають забезпечити компенсацію втрат, ніяк не впливаючи ні на розмір ризику, ні на вірогідність настання.

Тому, управління ризиком можна розглядати як сукупність методів, прийомів і заходів, що направлені певною мірою на прогнозування настання ризикових ситуацій і розробку заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків настання цих подій.

Управління ризиками – це дуже специфічна сфера економічної діяльності, яка вимагає глибоких знань в царині діагностики господарської діяльності, методів оптимізації управлінських рішень, страхової справи, психології, теорії імовірності і багато чого іншого. Основне завдання підприємця – це знайти варіант дій, що забезпечує допустиме для даної ситуації поєднання ризику і доходу, виходячи з того, що чим більші очікувані прибутки, тим вища міра ризику при його реалізації.

Управління ризиками включає в себе чотири основних етапи (рисунок 1.1 показує етапи з точки зору реалізації певного проекту):

- ідентифікування;
- аналізування;
- планування;
- контролювання.

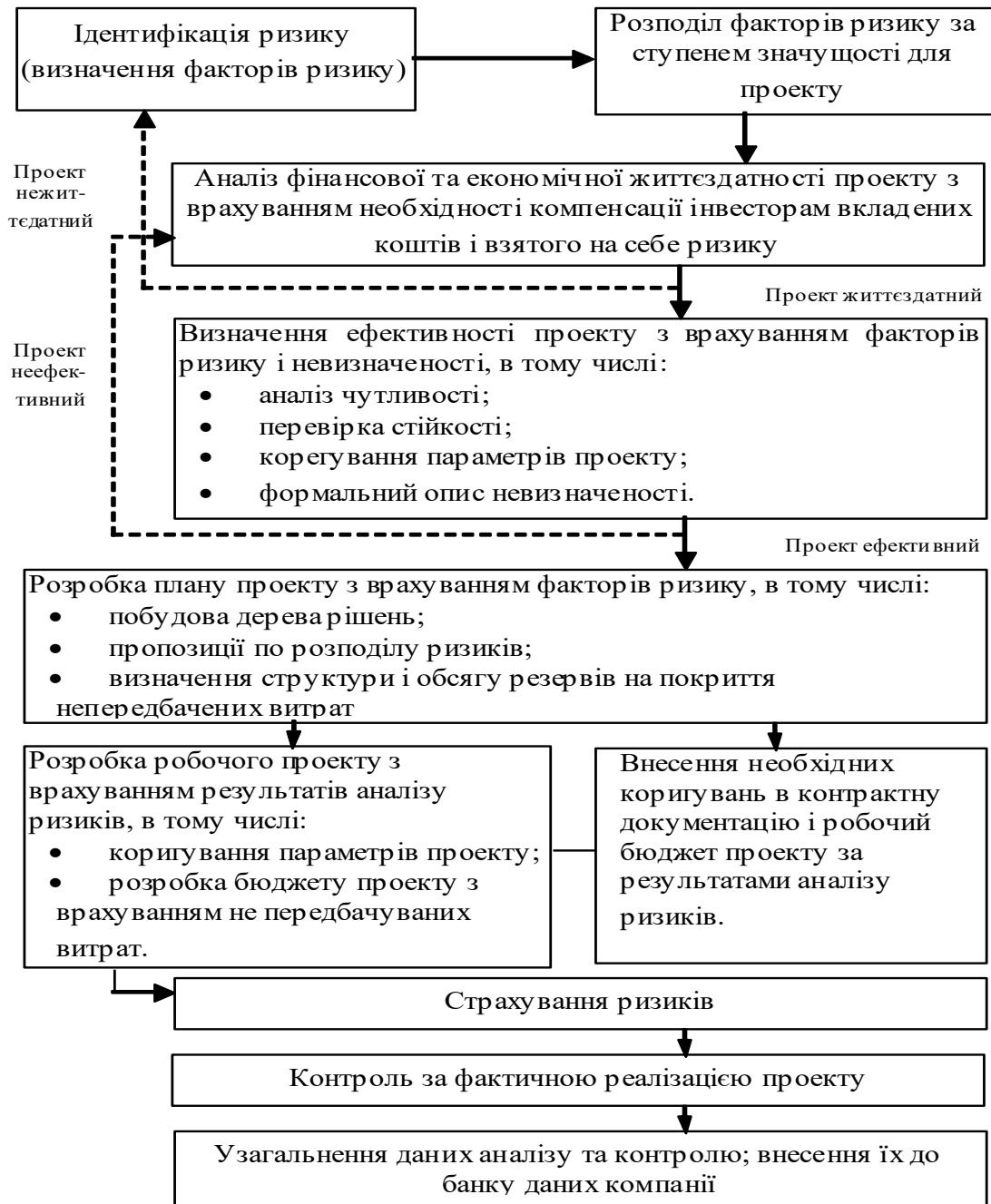


Рисунок 1.1 - Модель управління з врахуванням ризику

Ідентифікація ризиків – це перший етап процесу управління ними. На цьому кроці розпізнаються і описуються ризики, які можуть виникнути, а також взаємозв'язки ризиків між собою. Виявлені ризики класифікують по групах, аби в подальшому зосередитись на найбільш вагомим (імовірним і значним за величиною втрат).

На етапі аналізування проводиться оцінювання ризиків. Тут визначають ймовірності ризиків і втрат, які вони можуть завдати, а також визначаються границі ризиків. Після цього усі можливі ризики групуються за ступенем важливості та виділяються найбільш основні з них, які в подальшому будуть ретельно відслідковуватися.

Після ідентифікації та аналізування ризиків на стадії планування формуються заходи щодо запобігання ризиків та усунення їх негативних наслідків, якщо вони все ж таки реалізуються. Відповідні документи включають опис конкретних дій та управлінських впливів з реагування на виникнення кожної з можливих проблем, а також перелік осіб, відповідальних за здійснення дій по їх нейтралізації та компенсації втрат.

Завданням етапу контролювання є моніторинг виявлених ризиків і здійснення насамперед планово-попереджувальних заходів. На підставі інформації такого моніторингу відбувається ініціювання певної реакції у відповідь на проблемну ситуацію в разі прояву останньої. Правильно організоване контролювання забезпечує керівництво підприємства якісної і своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень щодо запобігання ризиків.

По ходу перебігу ситуації можуть виявлятися нові ризики або змінюватися ступінь їх впливу на подію. Саме тому управління ризиками розглядається як замкнутий управлінський цикл, в якому за контролюванням знову слідує стадія ідентифікування і так аж до вирішення проблемної ситуації

Концепція управління ризиками повинна включати такі компоненти:

- оцінювання ступеня ризику, тобто визначення потенційних негативних наслідків прийнятих управлінських рішень, а також побічних ефектів, здатних негативно вплинути на кінцевий фінансовий результат;
- формування механізму реагування на можливі негативні наслідки;
- розробку заходів для нейтралізації та компенсації можливих негативних наслідків.

Важливе місце при оцінюванні ризику займають аналізування і прогнозування можливих втрат ресурсів при здійсненні комерційної діяльності. Маємо на увазі не витрати ресурсів, об'єктивно обумовлені характером і масштабом підприємництва, а непередбачені, випадкові, але потенційно можливі втрати (додаткові витрати), що виникають внаслідок відхилення реального ходу підприємництва від запланованого сценарію.

Щоб оцінити імовірність тих або інших додаткових витрат, обумовлених розвитком подій по непередбаченому сценарію, слід насамперед виділити усі види втрат, пов'язаних з підприємництвом, і вміти наперед обчислити їх кількісно та оцінити їх ймовірність.

Для того щоб оцінити рівень ризику, його необхідно обчислити. Аби кількісно визначити ризик, потрібно знати всі можливі наслідки від проведення певних дій (управлінських впливів) і дати їм кількісну чи порівняльну інтерпретацію. Для кількісного вимірювання рівня ризику використовують ряд показників: імовірний результат, очікуване значення рівня ризику та відхилення від даного очікуваного значення. Імовірність ризику є не простою для кількісного оцінювання величиною. Об'єктивний метод розрахунку можливості ризику базується на обчисленні частоти настання події.

До найрозповсюджених суб'єктивних методів оцінювання ризику слід віднести експертні атрибутивні оцінки (це передбачає інтуїтивне визначення рівня допустимості ризику виходячи із накопиченого досвіду, інтуїції, тобто підсвідомого аналізу небезпек), експертні оцінки певних чинників і критеріїв ризику, моделювання ризиків.

Як об'єктивні, так і суб'єктивні оцінки імовірностей ризику використовуються для розрахунку двох важливих критеріїв ризику: середнього значення і мінливості ризику. Рівень ризику може постійно коливатись у процесі динамічного розвитку ринку (наприклад, зміни кон'юнктури), тому абсолютне значення імовірності часто замінюється його очікуваною величиною. Очікуване значення, пов'язане з невизначеною ситуацією, розглядається як середньозважене усіх можливих наслідків події, де імовірність кожного конкретного результату використовується як частота або вага відповідного значення.

До оцінюваних чинників ризику кон'юнктурного характеру, як показує практика підприємництва, відносять:

- стійкість і коливання ринку;
- напрямок і динаміка розвитку ринку;
- конкуренція на ринку (число і потужність конкуруючих фірм, тип ринку, його місткість, структура ринку за окремими частками виробництва або споживання тощо);
- виробничі та споживчі чинники (залежно від типу ризику);
- організаційно-управлінські чинники підприємництва (стабільність політичної та економічної ситуації, досконалість господарського права, інституціональні правила тощо);
- інші випадкові і невраховані чинники.

Виділені об'єктивні критерії ризику мають стійкий характер і не мло залежать від дій суб'єктів господарювання, їх варто враховувати як неминучі втрати ризику, при цьому в ряді випадків варто адаптуватися до певних умов невизначеності. Проте у інших випадках деякі чинники ризику підпадають (досить обмежено) під маркетинговий вплив істають слабоконтрольованими. До них можна віднести такі:

- зайнята частка ринку;
- ситуація у зайнятій ніші ринку;
- стан портфеля замовлень;

- виробничі, фінансові, збутові та інші господарські чинники;
- збалансованість виробництва і продажів;
- конкурентоздатність фірми тощо.

Управління ризиком повинно орієнтоватись не тільки на сьогодні, тобто на розв'язання оперативних та тактичних завдань, а й створювати обґрунтовану базу для ефективної діяльності підприємства у майбутньому. Можливі три варіанти оцінювання доцільності ризику.

1. При визнанні ризику абсолютно доцільним, то операція чи діяльність підприємства, яким він притаманний, проводиться за таким сценарієм, який і планувався. При цьому повинні проводитися наявні (типові для цього напрямку діяльності) заходи щодо контролювання та фінансування ризику.

2. При визнанні ризику абсолютно недоцільним, то діяльність, яка пов'язана з цим ризиком, припиняється (наприклад, проект проведення певної господарської операції відхиляється).

3. При неможливості точної остаточної оцінки доцільності ризику (так звана сумнівна доцільність) переходять до наступного розробки нової стратегії управління ризиком – з повторним повторенням усього управлінського циклу щодо ризикової ситуації.

Практика управління ризиком охоплює різноманітні підходи до мінімізації наслідків ризику у комерційній діяльності підприємства. В загальному вигляді вони можуть бути включені у дві великі групи: організаційні або методи контролювання рівня ризику; економічні або методи фінансування ризику.

Розділ 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

2.1 Дослідження стану розвитку галузі

Розвиток харчової промисловості є гарантом продовольчої безпеки України і важливим аспектом сучасної державної політики. Необхідність досягнення показників економічно розвинених країн світу вимагає перегляду інвестиційних, інноваційних, фінансових орієнтирів, які повинні забезпечити функціонування харчових підприємств країни.

Виробництво напоїв, в т.ч. газованих є важливою складовою даного сектору економіки держави. Розглянемо динаміку зміни показників на основі базового значення обсягів реалізованої продукції за 2019-2023 роки (таблиця 2.1). Дані отримано із сайту Держаної служби статистики України [17].

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019-2023 роках, млрд. грн

	Код за КВЕД–2010	Реґіон	Роки				
			2019	2020	2021	2022	2023
Усього		Україна	10524,11	11062,30	14989,81	11119,88	13574,89
		Хмельницька область	134,02	153,08	203,83	170,76	200,33
Промисловість	В+С+D+E	Україна	3289,39	3524,67	4999,41	4008,47	4543,62
		Хмельницька область	42,38	46,83	60,56	57,37	71,38
Переробна промисловість	С	Україна	2082,88	2146,73	2908,71	1975,02	2435,65
		Хмельницька область	33,09	35,64	44,53	40,41	52,12
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10+11+12	Україна	706,91	787,33	960,60	796,60	957,82
		Хмельницька область	12,83	13,40	12,46	15,04	17,27
Виробництво безалкогольних напоїв; мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	11.07	Україна	13,69	24,61	29,64	25,84	38,53
		Хмельницька область	0,37	0,67	1,01	0,78	1,17

На рисунку 2.1 можна побачити динаміку змін обсягів реалізації в цілому по Україні, у промисловості і переробній промисловості.

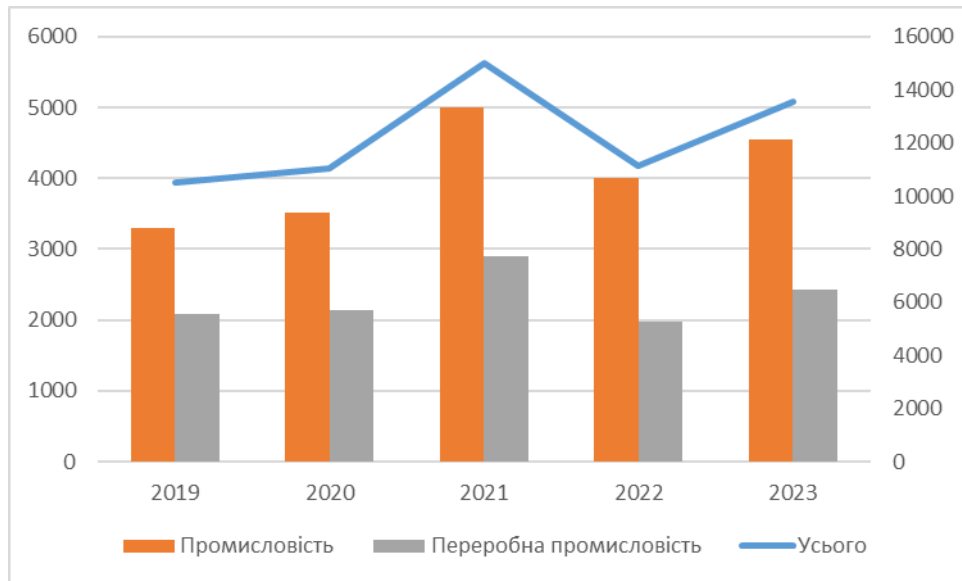


Рисунок 2.1 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні у 2019-2023 роках, млрд. грн

На рисунку 2.2 подано аналогічну динаміку у розрізі Хмельницької області.

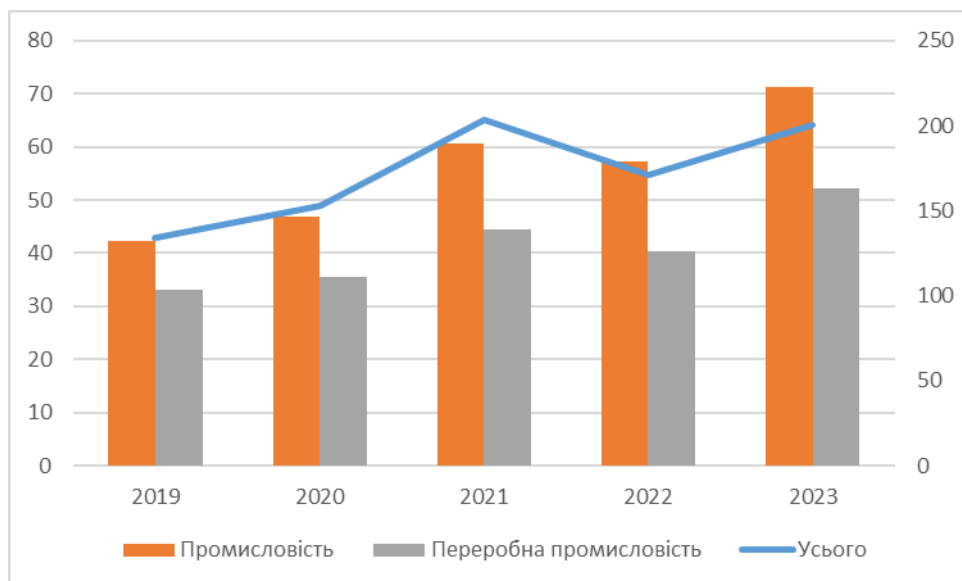


Рисунок 2.2 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Хмельницькій області у 2019-2023 роках, млрд. грн

На обох діаграмах можна побачити чітку тенденцію до зростання з 2019 до 2021 року. Далі – падіння, викликане, найперше, повномасштабною агресією росії. У 2023 році – зростання, але якщо Хмельницька область показує перевищення рівня 2021 року як по реалізації промислової продукції так і переробній промисловості, зокрема, то по Україні дані показники не були досягнуті.

Також можна побачити, що переробна промисловість у обсягах реалізованої продукції в Хмельницькій області займає більшу частку ніж в цілому по Україні. Це переконливо бачимо на рисунках 2.3 та 2.4.

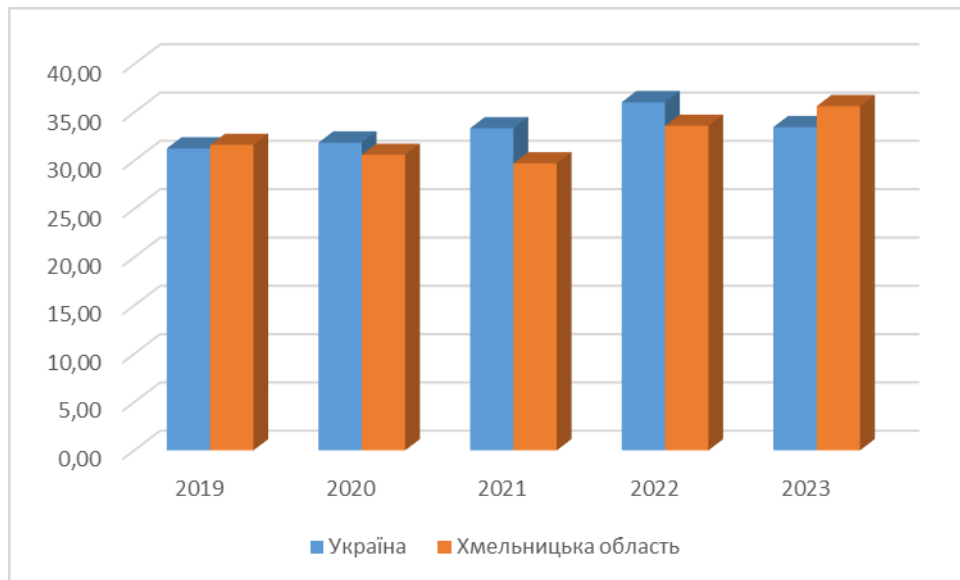


Рисунок 2.3 – Частка реалізації промислової продукції у загальній величині обсягу реалізації, %

Частка промислового виробництва знаходиться у діапазоні 32-36 % в цілому по країні. Хмельницька область більшість років показує меншу питому вагу промислової продукції (від 30 до 35 %). 2020-2022 роки показали менше на 2-4 % значення чим по Україні.

Інша ситуація по переробній промисловості. За цими значеннями Хмельницька область значно випереджає загальні показники по Україні.

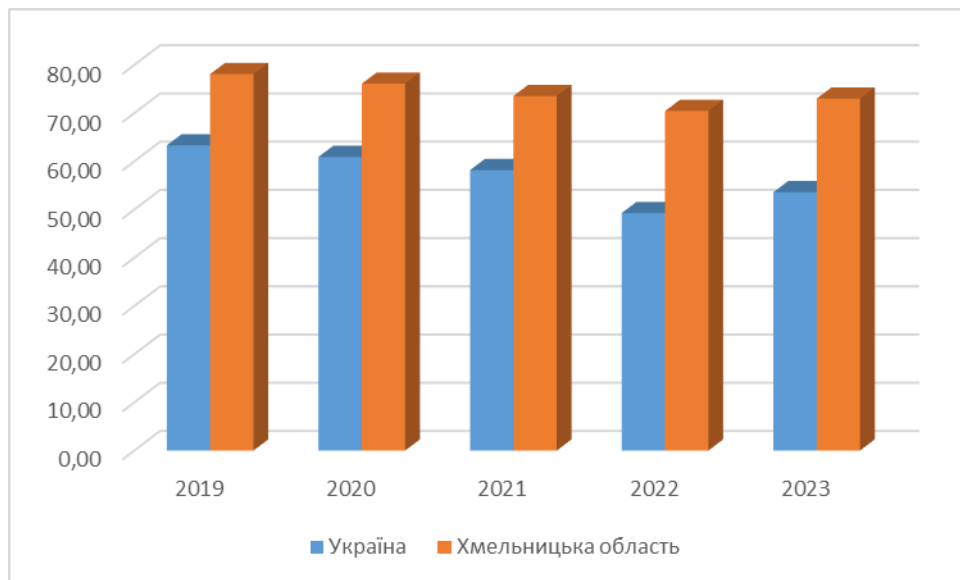


Рисунок 2.4 – Частка реалізації переробної промисловості у загальній величині обсягу реалізації промислової продукції, %

По Україні частка переробної промисловості у загальній величині промислової продукції коливалась у межах 58-63 % у довоєнний період і впала до 49 і 54 % відповідно у 2022 та 2023 роках.

Щодо Хмельницької області – при збереженні загальної тенденції зниження питомої ваги переробної промисловості у воєнні роки, частка її перевищує 15-20 пунктів у середньому по Україні і становить від 70 до 78 %.

Далі розглянемо відповідні зміни у секторі виробництва харчових продуктів та безалкогольних напоїв.

На рисунку 2.5 можемо побачити динаміку загальної величини обсягу реалізації продукції по Україні. У відповідних двох секторах економіки спостерігається тенденція аналогічна як для економіки в цілому і секторів промислового виробництва. Разом з тим 2023 рік показує значне зростання величини реалізованої продукції.

Дещо іншу картину бачимо по Хмельницькій області для сектору харчових продуктів. Зниження обсягів реалізації припало на передвоєнний 2021 рік. А у 2022 та 2023 році є поступове зростання. Значення 2023 року в обох секторах перевищили величину 2021 року.

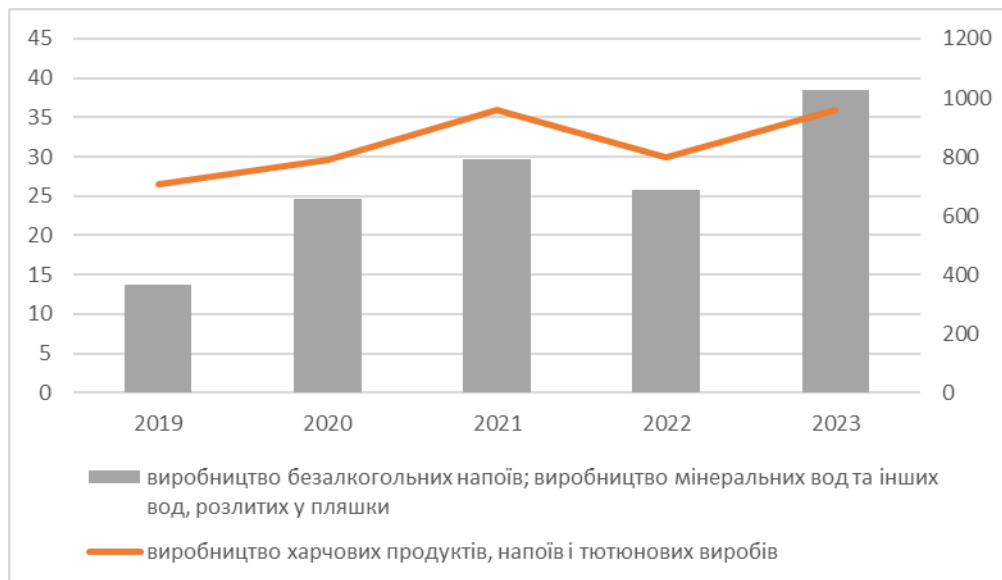


Рисунок 2.5 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Україні у 2019-2023 роках, млрд. грн

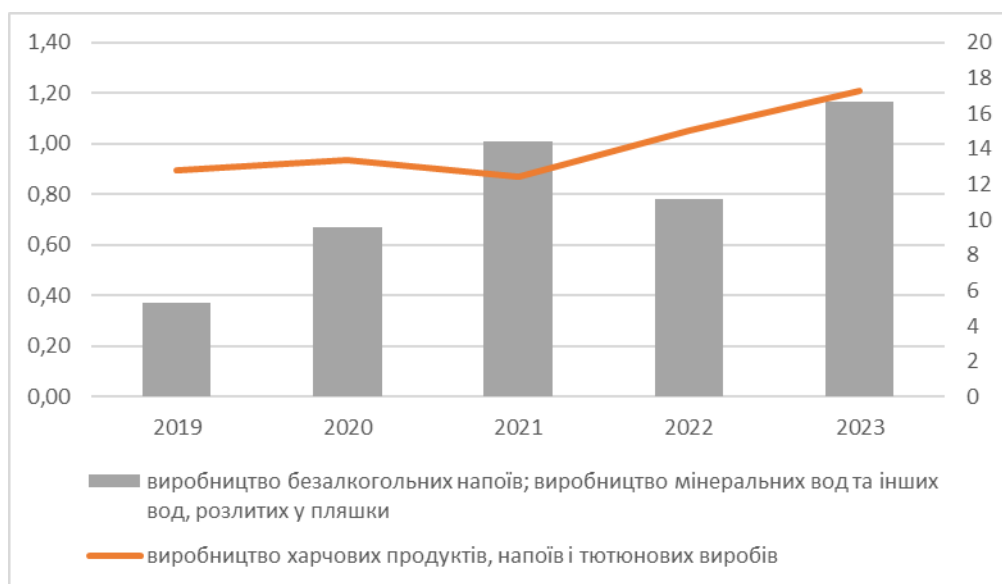


Рисунок 2.6 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Хмельницькій області у 2019-2023 роках, млрд. грн

На рисунку 2.7 можна побачити динаміку питомої ваги обсягу реалізації харчових продуктів у загальному обсязі по переробній промисловості. Варто відмітити нечітку динаміку і відсутність певної тенденції. У 2020 та 2021 році частка харчових продуктів впала, а потім у 2022 році зросла та у 2023 році – знову знизилась.

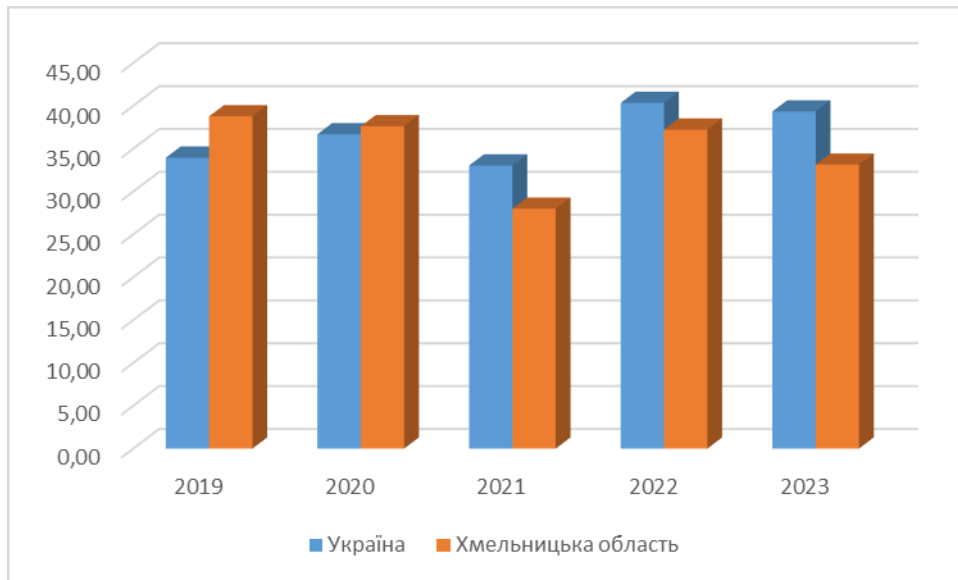


Рисунок 2.7 – Частка реалізації харчових продуктів у загальній величині обсягу реалізації переробної промисловості, %

Щодо частки обсягу реалізації сектору виробництва безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, то по Україні протягом 2019-2023 роки питома вага зростає з 1,9 до 4 %.

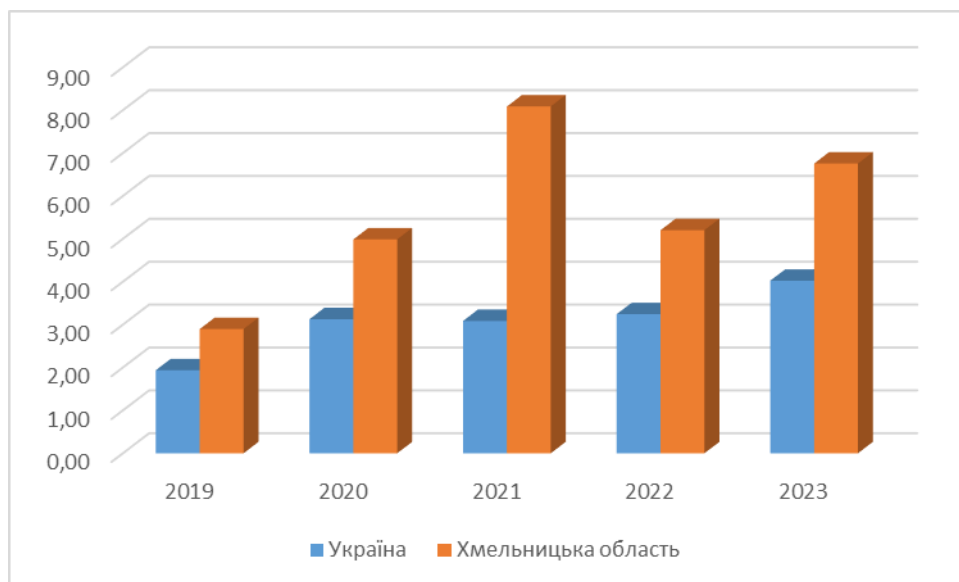
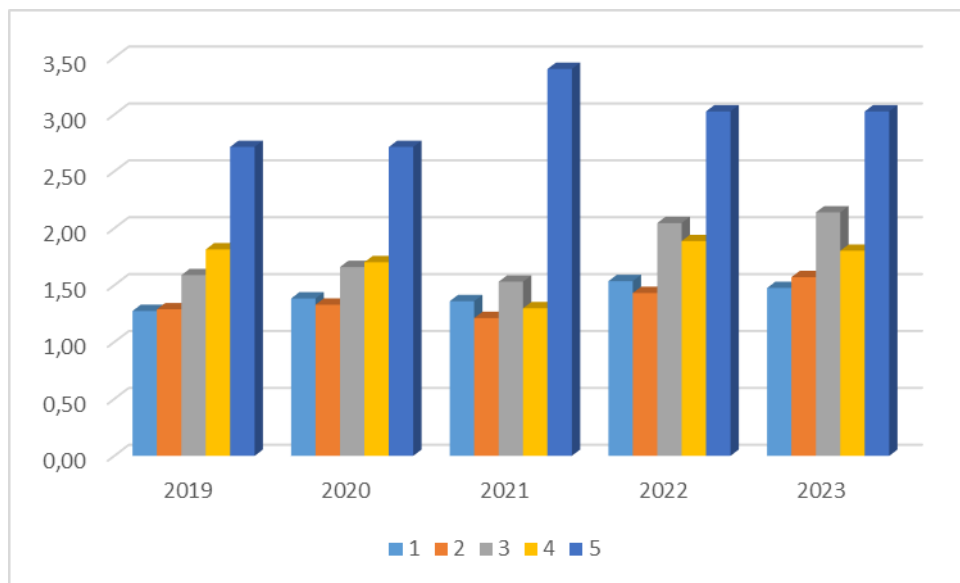


Рисунок 2.8 – Частка реалізації безалкогольних напоїв у загальній величині обсягу реалізації харчових продуктів, %

У Хмельницькій області ситуація трішки інша. По-перше частка цього сектору значно вища чим в середньому по країні. – розрив склав від 1 пункту в 2019 році до 5 пунктів у 2021 році. Зростання 2020-2021 років перейшло у значне падіння (на 3,1 пункти) у 2022 році і певне вирівнювання у 2023 році. Але рівня довоєнного 2021 року не було досягнуто.

Рисунок 2.9 показує, що сектор з виробництва безалкогольних напоїв; мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки є дуже важливий у Хмельницькій області. Якщо наша область в досліджуваних секторах давала у загальну величину по Україні від 1 до 2%, то останній сектор вклав від 3 до 3,4 % у різні роки. І розмір внеску продовжує зростати.



1 Усього
2 Промисловість
3 Переробна промисловість
4 Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів
5 Виробництво безалкогольних напоїв; мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

Рисунок 2.9 – Частка Хмельницької області у загальному обсязі реалізації продукції за видами економічної діяльності у 2019-2023 роках, %

Проведене дослідження змін на макро- і мезорівнях дозволяють зробити наступні висновки:

– по усім основним секторам економіки спостерігалось падіння обсягів реалізації продукції у 2022 році;

- не усі сектори змогли досягнути довоєнного рівня у 2023 році (а з врахуванням інфляційних впливів цей розрив лише збільшується);
- промисловість виступає важливим видом економічної діяльності в економіці України і Хмельницької області;
- в цілому тенденції, які характерні для загальних показників можна спостерігати і у регіональному вимірі, але структура реалізованої продукції відрізняється по регіонам країни.

2.2 Загальна характеристика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Повна назва досліджуваного підприємства – дочірнє підприємство приватного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське», а скорочена відповідно – ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Корпорація ПрАТ «Оболонь» включає і інші дочірні компанії: ТОВ «Пивоварня Зібера», ТОВ «ФК Оболонь», ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Дятьківці», ПрАТ «Баршадський Комбінат», ТОВ «Оболонь-Аурелія».

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (головна компанія) виготовляє та реалізує пиво, мінеральну воду та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки «Оболонь». Підприємство було зареєстроване як закрите акціонерне товариство 29 червня 1993 року.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в єдиному державному реєстрі було внесено 03 лютого 1998 року і розташоване в місті Красиліві Хмельницької області (Україна, 31000, Хмельницька область, Хмельницький район, місто Красилів, вулиця Будівельна, будинок 3).

Історія ж досліджуваного підприємства починається в 1996 році, коли було створено оптово-торгівельну базу ЗАТ «Оболонь», і лише 1998 році розпочалась виробнича діяльність, а саме випуск мінеральних вод. Можна відмітити, що вода з Красилівських підземних джерел має виняткові смакові властивості, а також хімічний склад. Насамперед це кремній, який сприяє

лікуванню деяких шлункових та печінкових захворюваннях, а також впливає на зміцнення волосся, запобігає швидкому старінню шкіри.

За більше ніж двадцять років функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» з невеликої оптової бази перетворилося на одне з найпотужніших підприємств Хмельниччини, що випускає харчові продукти.

За КВЕД ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відноситься до сектору 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, як зазначено у фінансовій звітності підприємства.

Згідно даних сайту YouControl перелік інших видів діяльності підприємства дуже широкий. От основні з них:

10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків

22.22 Виробництво тари з пластмас

36.00 Забір, очищення та постачання води

46.34 Оптова торгівля напоями

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.30 Обслуговування напоями

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг тощо [19].

Основний асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» подано у в таблиці 2.2.

Загалом асортиментна номенклатура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» включає виробництво і реалізацію слабоалкогольних та безалкогольних напоїв та мінеральних вод.

Продукція підприємства багато раз визнавалися за своїми смаковими властивостями та показниками найкращою на регіональних, всеукраїнських та міжнародних виставках і конкурсах.

Далі проведемо дослідження динаміки основних техніко-економічних показників підприємства, які наведено в таблиці 2.2. Таблицю було розроблено на основі звітності підприємства.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Рік			Темпи зростання,%	
			2020	2021	2022	2021/2010	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	513 695	590 398	772 224	114,93	130,80
2	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	510440	580336	735704	113,69	126,77
3	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,994	0,983	0,953	98,92	96,92
4	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	3255	10062	36520	309,12	362,95
5	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	848	153	23191	18,04	15157,52
6	Рентабельність доходу	%	0,63	1,70	4,73	x	x
7	Рентабельність витрат	%	0,64	1,73	4,96	x	x
8	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	556	534	632	96,04	118,35
	у т. ч. робітників		412	402	472	97,57	117,41
9	Середньорічний дохід: - на одного працівника	тис. грн./ос.	923,912	1105,614	1221,873	119,67	110,52
	- на одного робітника	тис. грн	1246,83	1468,65	1636,07	117,79	111,40
10	Фонд оплати праці	тис. грн	85745	97342	99441	113,52	102,16
11	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	12851,47	15190,70	13111,95	118,2	86,32
12	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	73533	71012	75936	96,57	106,93
13	Віддача на 1 грн основних засобів	грн	6,99	8,31	10,17	119,01	122,32

Чистий дохід від реалізації продукції компанії у 2020 році становив 513 млн 695 тис. грн., в 2021 році це значення зростає на 14,93% й складає 590 млн 398 тис. грн.. Відповідно у 2022 році спостерігаємо ще більш значне зростання на 30,8%, що в результаті дало 772 млн 224 тис. грн чистого доходу. Разом з тим можна відмітити, що значна частка зростання відбулась внаслідок

збільшення цін на продукцію, а саме на мінеральні води. Ще більші прирости були у наступних 2023-2024 роках.

Повна собівартість реалізованої продукції теж показувала зростання, але дещо повільнішими темпами ніж доходи. Це дало хоч незначне, але зниження витратомісткості продукції. Відповідно у 2021 році – на 1.1. копійки і у 2022 році на 3 копійки. Як результат, підприємство отримало значну величину прибутку від основної діяльності, який зріс за 2 роки більше ніж у 10 раз. Чистий прибуток у 2020 році становив 848 тис. грн., у 2021 році він до 153 тис. грн., але у 2022 році спостерігаємо дуже значне зростання відповідно до 23 млн 191 тис. грн. Суттєві коливання показника у 2021 році можна пов'язати з збільшенням різних статей витрат (фінансові та інші операційні витрати) та, певним чином, наслідками COVID-19.

Для оцінювання ефективності й прибутковості продукції було розраховано показники рентабельності, які вказують рівень прибутку на одиницю відповідно одержаного доходу (рентабельність доходу) або понесених витрат (рентабельність витрат). У 2020 рентабельність доходу склала 0,63 %, у 2021 році вона зросла й становила 1,7 %, а у 2022 році ситуація суттєво покращилась й рентабельність склала 4,73 %. Зростання показника є позитивним й показує ефективність основної діяльності, тому якщо він буде зростати і далі – це буде говорити про перспективність й дієвість виробничо-збутової системи на підприємстві.

Рентабельність витрат у 2020 році показник дорівнювала 0,64 %, у 2021 році маємо зростання майже у 3 рази до 1,73 %, а у 2022 році спостерігалась ще зростання у 2,5 рази до 4,96 %. В цілому за два роки значення показника збільшилось на 4,1 пункти або майже у 8 разів. Динаміку показників рентабельності подано на рисунку 2.9.

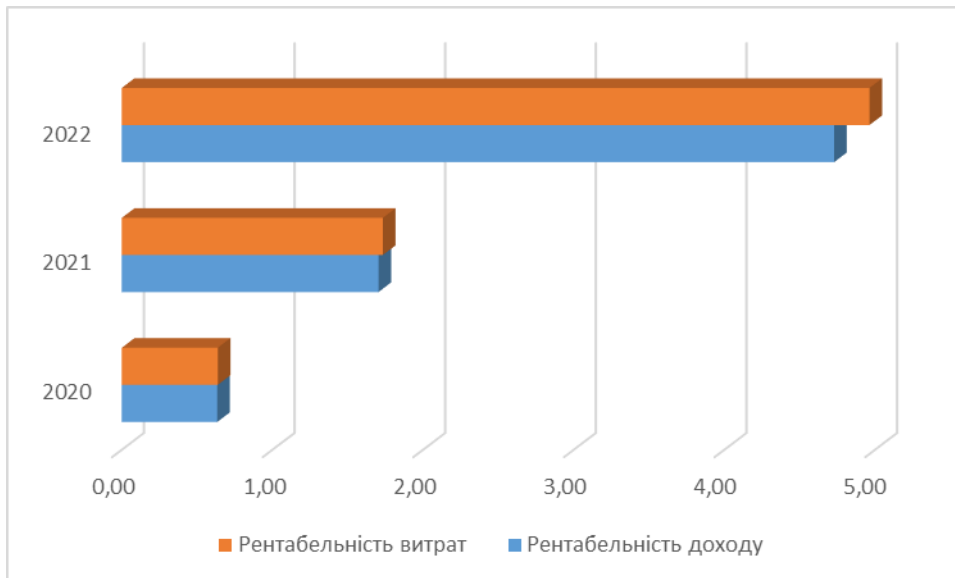


Рисунок 2.9 – Діаграма показників рентабельності підприємства за 2020-2022 роки, %

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 році становила 556 осіб, у 2021 році скоротилась до 534 особи, у 2022 році бачимо збільшення чисельності до 632 осіб. Навіть для такого великого підприємства як ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це великі зміни – приріст на майже 100 осіб. Ще більш вагоме значення цей факт має для невеличкого містечка Красилів, де наше підприємство можна точно назвати містоутворюючим.

Фонд оплати праці у 2020 році складав 85 млн 745 тис. грн, у 2021 році значення зросло на 13,52% і відповідно склало 97 млн 342 тис. грн, у 2022 році показник підвищився тільки на 2,16 % – до 99 млн 441 тис. грн. Ці зміни не відповідають змінам у чисельності працівників, що може свідчити про певні проблеми у стимулюванні, або швидше є результатом відміни різних доплат і надбавок, а також преміювання у 2022 році – економія по витратах у військовий час.

Отже, середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 році склала 12 тис. 851,5 грн, у 2021 році відповідно зросла на 18,2% й – до 15 тис. 190,7 грн., а у 2022 році значно знизилась (-13,68 %) й становила 13 тис. 111,95 грн. В цілому рівень середньомісячної заробітної плати 2022 року лише незначно перевищив 2020 рік. Якщо порівняти із даними про величину

середньомісячної заробітної плати по Україні, то у 2020-2021 році на ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» працівники отримували в середньому на одну тисячу більше ніж дані по державі в цілому. У 2022 році навпаки – на 1,5 тисяч грн менше.

Середньорічний дохід на 1 особу:

- одного працівника у 2020 році склав 923 тис. 912 грн, у 2021 році він зростає на 19,67 % і, відповідно, – 1 млн 105 тис. 614 грн, у 2022 році зростання продовжується ще на 10,52 % і досягається рівень 1 млн 221 тис. 873 грн.

- одного робітника у 2020 році становив 1 млн 246 тис. 830 грн, у 2021 році зріс до 1 млн 468 тис. 65 грн, а у 2022 році спостерігаємо зростання на 11,4 % тобто до 1 млн 636 тис. 70 грн.

На рисунку 2.10 можна побачити порівняльну динаміку зміни величини доходу і заробітної плати у річному вимірі у розрахунку на 1 працівника.

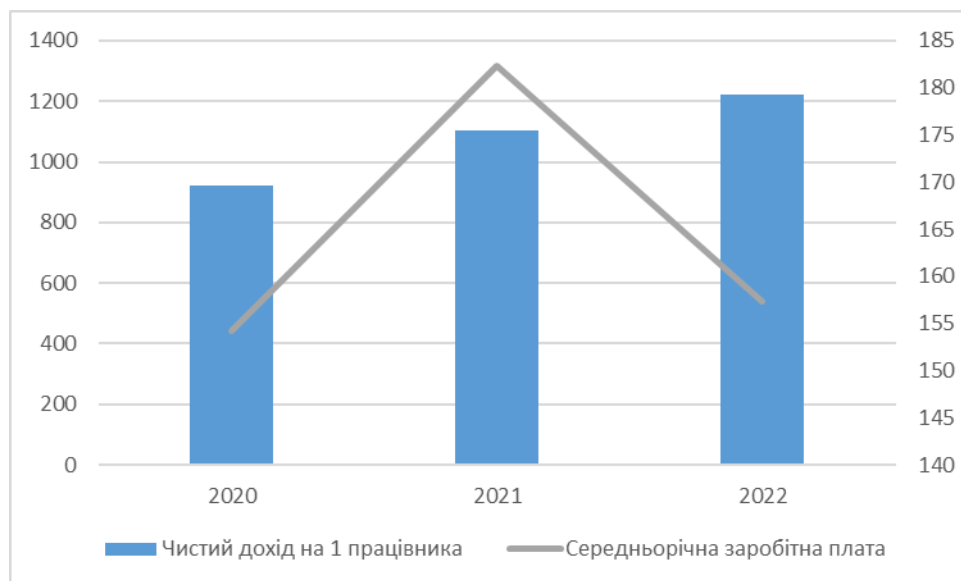


Рисунок 2.10 – Порівняльна динаміка зміни величини доходу і заробітної плати у річному вимірі у розрахунку на 1 працівника, тис. грн/особу

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році складала 73 млн 533 тис. грн, у 2021 році вона незначно знизилась й дорівнювала 71 млн 12 тис. грн, а відповідно у 2022 р. показник зріс на 6,93%, що склала величину 75 млн 936 тис. грн.

Фондовіддача (віддача основних засобів) у 2020 році складала 6,99 грн, у 2021 році зростає до 8,31 грн, у 2022 році продовжилось зростання до 10,17 грн, що може говорити не лише про гарне забезпечення підприємства основними засобами, а ефективне їх використання. Для нашого підприємств – ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це може свідчити про розширення й збільшення потенціалу, і як результат – зростання випуску і реалізації продукції, особливо за умови придбання більш сучасного обладнання або нового будівництва.

Таким чином, по всіх аналізованих техніко-економічних показниках спостерігалось значне покращення у 2022 році. Проблеми в 2020-2021 роках частково були спричинені кризою яка виникла на фоні COVID-19. Можна відмітити, що не дивлячись на гарні тенденції і прогнози, через війну прибутковість може знову погіршитись, хоча на 2022 рік – це вплинуло не дуже сильно.

На головному сайті Корпорації «Оболонь» представлені місія, яка покладена в основу роботи усіх компаній і полягає в тому, що: «Щодня ми працюємо, щоб не залишити спраглих на планеті» [12].

Також на сайті відображена й подана політика ПрАТ «Оболонь», відповідно стратегія «націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку» [12].

Також корпорація ПрАТ «Оболонь» робить акцент на розробку нових та вдосконалення діючих систем управління, на сайті зазначено: «Ми є надійним партнером для наших постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань. Ми підкреслюємо, що завтра ми повинні бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для

персоналу та людей, що знаходяться на території. Ми вважаємо, що нашим обов'язком є постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування. Дії керівництва спрямовані на підвищення результативності системи управління. Забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін» [12].

«Оболонь» першою у 1998 році отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001 у виробництві їжі та напоїв в Україні. Через 10 років у 2008 році корпорація також першою сертифікувала одразу чотири системи управління.

Натепер на підприємстві діють наступні сертифікати:

ISO 22 000:2018 Системи управління безпечністю харчових продуктів – «попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва)» [12];

ISO 9001:2015 Системи управління якістю – «система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками» [12];

ISO 45 001:2018 Системи управління безпекою та гігієною праці – «дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області» [12];

ISO 14 001:2015 Системи екологічного керування – «розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами» [12].

Асортимент підприємства зростає з кожним роком, сьогодні асортимент ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» становить близько 30 видів [12]. У таблиці 2.3 наведено продукцію, яку випускає та реалізує підприємство.

Як бачимо з таблиці, кількість продукції, виробленої у 2021 році, зросла по двом групам: слабоалкогольні напої та негазовані мінеральні води. Решта

видів продукції, що виготовляється підприємством, мають тенденцію до звуження діяльності, хоча і займають значну частку.

Таблиця 2.3 – Продукція, що випускається ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Номенклатура	Одиниці виміру	Кількість продукції			Темпи зростання, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Слабоалкогольні напої міцністю від 1.2 % до 8,5 %	л чист. спирт	479701	614350,1	749125	128,1	121,9
Води натуральні мінеральні негазовані	тис. дал	363,6	295,8	308	81,4	104,1
Води натуральні мінеральні газовані	тис. дал	156,1	204,5	273,2	131,0	133,6
Води газовані інші	тис. дал	134,8	101,2	70,8	75,1	70,0
Води непідсоложені у неароматизовані; лід та сніг	тис. дал	690,2	596,8	528,3	86,5	88,5
Води з додаванням цукру і речовин підсолоджувальних чи ароматизуючих інших (лимонад, оранж та ін.)	тис. дал	6019,2	5454,8	5287,3	90,6	96,9
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакан для сметани, йогурту тощо), місткістю 2 л і менше, з пластмас	тис. шт	53768,3	44303,4	35448,3	82,4	80,0
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакан для сметани, йогурту тощо), місткістю більше 2 л, з пластмас	тис. шт	886,1	827,5	902,8	93,4	109,1

Разом з тим можемо спостерігати з початком війни у 2022 році зростання збуту (що викликано збільшенням попиту) воду мінеральну газовану і негазовану, а також бутлі великої ємності (більше 2 літрів). Щодо менших 2 літрів ємностей – то можемо спостерігати продовження негативної тенденції зниження збуту. Це також може бути пояснено зменшенням кількості споживачів продукції в Україні (через вимушену міграцію населення за кордон від війни) і зменшення експорту продукції (через проблеми у логістиці).

2.3 Фінансовий аналіз діяльності підприємства

За умов ринкових відносин прибуток стає основним фактором, що впливає на можливість забезпечення фінансування розвитку підприємства, що пов'язане з розширенням потужностей, підвищенням якості виробленої продукції, зміцненням конкурентної позиції на ринку тощо.

Прибуток – це частина доходу, що залишається підприємству після відшкодування усіх витрат, понесених при виробництві, реалізації продукції та іншими видами діяльності суб'єкта господарювання. Прибуток виступає джерелом усіх фінансових ресурсів підприємства. Аналіз прибутку, одержаного в процесі виготовлення та реалізації продукції, дозволяє оцінити ефективність виробничої та комерційної діяльності підприємства. Розглянемо формування прибутку ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за даними таблиці 2.4.

За досліджуваній період підприємство працювало в цілому прибутково. Чистий дохід від реалізації продукції постійно зростав. Приріст відповідно склав у 2021 році 76 млн 703 тис. гривень, а у 2022 році – 181 млн 826 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції теж зростала, але повільніше ніж дохід.

Аналіз валового прибутку підприємства за даний період показав: у 2021 році в порівнянні з 2021 роком він зріс на майже на 16 млн гривень, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком – ще більше ніж на 53 млн гривень. В цілому цей показник залежить від таких чинників: зміни кількості реалізованої продукції, її структури, виробничої собівартості і ціни одиниці продукції.

Інші операційні доходи займають незначне місце у загальних доходах від операційної діяльності. Вони суттєво зменшилися у 2021 році в порівнянні з 2020 роком (на 16 млн 423 тис. грн) та потім значно зросли у 2022 році (більше ніж у 5 разів). Інші операційні витрати дещо зменшилися у 2021 році та зросли у 2022 році, а адміністративні витрати та витрати на збут щорічно зростали (особливо останні), що може свідчити про активізацію підприємством комерційної діяльності, або наявні проблеми з транспортуванням (збутовою логістикою).

Таблиця 2.4 – Формування фінансових результатів (прибутку) підприємства, тис. грн

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції	513695	590398	772224	76703	181826
2. Собівартість реалізованої продукції	409856	470632	599083	60776	128451
3. Валовий прибуток (збиток)	103839	119766	173141	15927	53375
4. Інші операційні доходи	32021	15598	78118	-16423	62520
5. Загальні доходи	545716	605996	850342	60280	244346
6. Адміністративні витрати	28194	31737	34689	3543	2952
7. Витрати на збут	72390	77967	101932	5577	23965
8. Повна собівартість реалізованої продукції	510440	580336	735704	69896	155368
9. Інші операційні витрати	35683	25363	86237	-10320	60874
10. Загальні витрати	546123	605699	821941	59576	216242
11. Фінансовий результат від операційної діяльності	-407	297	28401	704	28104
12. Інші доходи	1709	788	294	-921	-494
13. Інші витрати	62	18	9	-44	-9
14. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1240	1067	28686	-173	27619
15. Витрати з податку на прибуток	392	914	5495	522	4581
16. Чистий прибуток	848	153	23191	-695	23038

Найкращий фінансовий результат від операційної діяльності підприємство мало в 2022 році – 28 млн 401 тис. грн, а в 2021 році прибуток лише трішки зріс на 704 тис. грн, що дозволило підприємству вийти із збитків по операційній діяльності 2020 року (407 тисяч гривень збитків за результатами 2021 року).

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування був теж найбільшим у 2022 році – 28 млн 686 тис. грн та бачимо зменшення у 2021 році на 173 тис. грн та значне зростання у 2022 році.

Щодо величини показника чистого прибутку, то можна відмітити, що діяльність підприємства є прибутковою, найприбутковішим був 2022 рік – 23 млн 191 тис. грн чистого прибутку. У 2020 та 2021 роках величина прибутку

була незначна (порівнюючи з обсягами діяльності підприємства), особливо у 2021 році – лише 153 тис. грн.

Перейдемо до аналізування різних показників рентабельності, які показують рівень прибутковості діяльності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз рентабельності

Показник	Рік			Відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	513695	590398	772224	76703	181826
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	510440	580336	735704	69896	155368
3. Середньорічна вартість капіталу (баланс), тис. грн	238206	237493	259040	-713	21547
у т. ч. власного	203927	204080	227271	153	23191
4. Фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн					
- від реалізації продукції	3255	10062	36520	6807	26458
- до оподаткування	1240	1067	28686	-173	27619
- чистий	848	153	23191	-695	23038
5. Рентабельність, %					
- доходу	0,634	1,704	4,729	1,071	3,025
- витрат	0,638	1,734	4,964	1,096	3,230
- капіталу	0,356	0,064	8,953	-0,292	8,888
- власного капіталу	0,416	0,075	10,204	-0,341	10,129

Виходячи із даних таблиці 2.5 можна побачити чітку тенденцію до зростання рентабельності по всіх показниках. Рентабельність доходу в 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 1,071 %, рентабельність витрат відповідно на 1,096 %, а рентабельність капіталу «впала» з 0,292 % (є зменшення і по рентабельності власного капіталу на 0,341 %) – рисунок 2.11.

В 2022 році бачимо стрімке зростання усіх значень. Особливо капіталу і власного капіталу. Порівнюючи значення 2022 і 2022 років спостерігаємо збільшення величини рентабельності від 7,5 до 25 раз.

У таблиці 2.6 подано інформацію про величину активів підприємства на кінець відповідного року. А також розрахована структура активів у розрізі окремих розділів і статей балансу. Якщо порівнювати 2021, 2021 та 2020 роки,

то значних змін за величиною обох розділів і загальній сумі балансу не відбулось. В розрізі ж окремих статей є наступні зміни (таблиця 2.7):

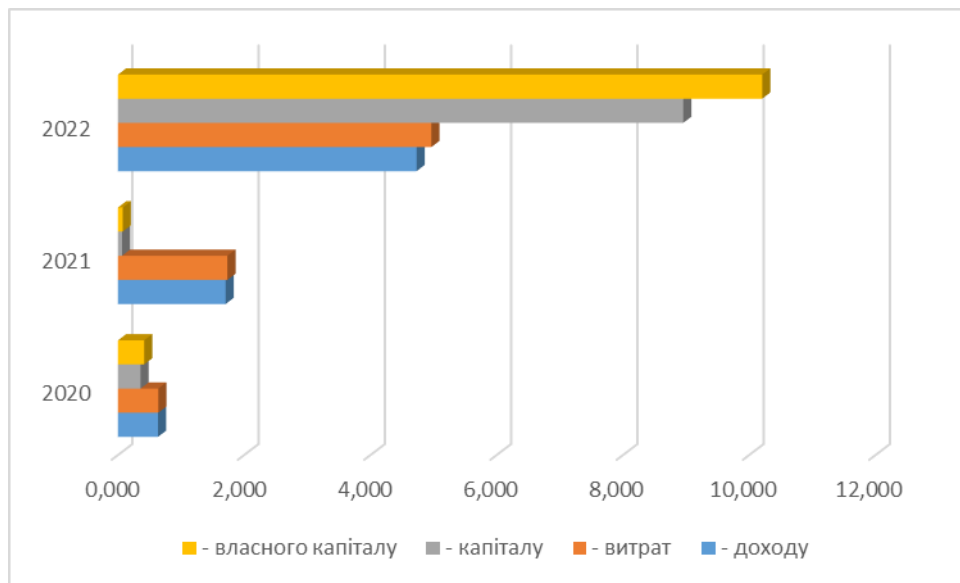


Рисунок 2.11 – Динаміка рентабельності, %

– зменшилась величина незавершених капітальний інвестицій на кінець 2021 року але значно зросла у 2022 році (підприємство розпочало виробниче будівництво);

– основні засоби незначно збільшились у 2021 році і знизилась майже на 5 млн у 2022 році (за рахунок зростання зносу);

– довгострокові та інші фінансові інвестиції не змінились;

– запаси (і, відповідно, їх частка) постійно зростає – майже у 2 рази за 2 роки (найбільший приріст припав на виробничі запаси і незавершене виробництво – може призвести до нестачі власних оборотних коштів);

– дебіторська заборгованість за продукцію майже не змінилась у 2021 році і навіть дещо знизилась у 2022 році;

– за 2 роки більше ніж у 2 рази зменшилась поточна дебіторська заборгованість (свідчить про вчасні розрахунки з підприємством з боку партнерів);

Таблиця 2.6 – Структура активів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (на кінець року)

Активи	2020		2021		2022	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
1. Необоротні активи, всього	70731	29,69	71293	30,02	80579	31,11
Нематеріальні активи	1004	0,42	1070	0,45	921	0,36
Незавершені капітальні інвестиції	726	0,30	159	0,07	14254	5,50
Основні засоби	61198	25,69	62261	26,22	57601	22,24
Довгострокові та інші фінансові інвестиції	7803	3,28	7 803	3,29	7 803	3,01
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2. Оборотні активи, всього	167475	70,31	166200	69,98	178461	68,89
у т.ч.: Запаси	67452	28,32	83965	35,35	112408	43,39
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	15821	6,64	15153	6,38	12569	4,85
Поточна дебіторська заборгованість	77259	32,43	54869	23,10	30799	11,89
Інша поточна дебіторська заборгованість	2605	1,09	2132	0,90	7923	3,06
Грошові кошти та їх еквіваленти	2008	0,84	7455	3,14	9259	3,57
Витрати майбутніх періодів	624	0,26	749	0,32	910	0,35
Інші оборотні активи	2647	1,11	1904	0,80	615	0,24
Всього активів	238206	100	237493	100	259040	100

– інша поточна заборгованість зросла більше ніж у 2 рази, її частка збільшилась з 1,09 % до 3,06 %;

– величина грошових коштів дуже зросла у 2021 році (з 0,84 % до 3,14 % у структурі або майже на 5,5 млн грн), і ще додала у 2022 році (3,57 % у структурі на кінець року);

– витрати майбутніх періодів мали незначне зростання по величині;

– інші оборотні активи зменшились більше ніж у 4 рази.

Продовжимо наше дослідження розглянувши структуру пасиву балансу (за даними на кінець відповідного року) – таблиці 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.7 – Зміни у структурі активів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (на кінець року)

Активи	2021-2022 (+,-)		2022-2021 (+,-)	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
1. Необоротні активи, всього	562	0,33	9286	1,09
Нематеріальні активи	66	0,03	-149	-0,09
Незавершені капітальні інвестиції	-567	-0,24	14095	5,44
Основні засоби	1063	0,52	-4660	-3,98
Довгострокові та інші фінансові інвестиції	0	0,01	0	-0,27
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00
2. Оборотні активи, всього	-1275	-0,33	12261	-1,09
у т.ч.: Запаси	16513	7,04	28443	8,04
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-668	-0,26	-2584	-1,53
Поточна дебіторська заборгованість	-22390	-9,33	-24070	-11,21
Інша поточна дебіторська заборгованість	-473	-0,20	5791	2,16
Грошові кошти та їх еквіваленти	5447	2,30	1804	0,44
Витрати майбутніх періодів	125	0,05	161	0,04
Інші оборотні активи	-743	-0,31	-1289	-0,56
Всього активів	-713		21547	

Як і при розгляді окремих розділів і статей активу, в пасиві теж не відбувалось значних змін за досліджуваний період 2020-2022 років.

Але, разом з тим, наявні певні як позитивні так і негативні зміни:

- величина власного капіталу постійно зростає саме за рахунок величин и нерозподіленого прибутку (дуже значна частка власних засобів);
- поточні зобов'язання незначно зменшились – біля 2,5 млн грн за 2 роки – або у структурі з 14,39 % до 12,26%;
- щодо окремих статей даного розділу пасиву балансу бачимо незначне зменшення по усім, окрім теж незначного зростання величини кредиторської заборгованості по розрахункам з бюджетом і за одержаними авансами;
- поточні забезпечення та інші поточні зобов'язання зменшуються протягом усього періоду дослідження.

Таблиця 2.8 – Структура пасивів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на кінець року)

Пасиви	2020		2021		2022	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
1. Власний капітал	203927	85,61	204080	85,93	227271	87,74
Зареєстрований капітал	20000	8,40	20000	8,42	20000	7,72
Нерозподілений прибуток	183927	77,21	184080	77,51	207271	80,02
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	34279	14,39	33413	14,07	31769	12,26
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2518	1,06	1770	0,75	2537	0,98
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5194	2,18	7655	3,22	4923	1,90
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	804	0,34	978	0,41	808	0,31
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	3029	1,27	3511	1,48	3931	1,52
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	4163	1,75	3632	1,53	3497	1,35
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	5230	2,20	3443	1,45	3212	1,24
Поточні забезпечення	680	0,29	732	0,31	1364	0,53
Інші поточні зобов'язання	12661	5,32	11692	4,92	11492	4,44
Всього пасивів	238206	100	237493	100	259040	100

В цілому можна зробити висновки, що дане підприємство платоспроможне, здатне розплатитись з власними зобов'язаннями й працює ефективно.

Таблиця 2.9 – Зміни у структурі пасивів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (на кінець року)

Пасиви	2021-2022 (+,-)		2022-2021 (+,-)	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
1. Власний капітал	153	0,32	23191	1,80
Зареєстрований капітал	0	0,03	0	-0,70
Нерозподілений прибуток	153	0,30	23191	2,51
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	-866	-0,32	-1644	-1,80
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-748	-0,31	767	0,23
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2461	1,04	-2732	-1,32
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	174	0,07	-170	-0,10
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	482	0,21	420	0,04
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-531	-0,22	-135	-0,18
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	-1787	-0,75	-231	-0,21
Поточні забезпечення	52	0,02	632	0,22
Інші поточні зобов'язання	-969	-0,39	-200	-0,49
Всього пасивів	-713	0,00	21547	0,00

В таблиці 2.10 подано показники ділової активності досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт трансформації (інша назва – оборотність, ресурсовіддача) розраховується як відношення чистого доходу до середнього значення підсумку активу балансу. Позитивним є зростання показника. Дана тенденція і прослідковується для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж трьох років. Це свідчить, що досліджуване підприємство отримало достатньо чистого доходу від реалізації продукції на грошову одиницю (гривню) інвестицій, вкладених в активи. Що свідчить про ефективність виробництва та комерційної діяльності.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти оцінки ділової активності підприємства ДП
ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення по рокам			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт трансформації	2,167	2,482	3,110	Збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	5,843	6,216	6,101	Збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,205	13,905	18,382	>8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,266	8,627	15,492	Збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,524	2,894	3,580	Збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	6,986	8,314	10,169	Збільшення

Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів визначається як відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів. Динаміка вважається позитивною при зростанні значення показника. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в цілому має таку тенденцію, хоча у 2022 маємо дуже незначне зменшення. Показник показує кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується аналогічно попередньому показнику, але до середнього значення кредиторської заборгованості. Для виробництва харчових продуктів та напоїв нормативне значення складає 8 й більше. У ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» значення коефіцієнти вищі за нормативне значення у всі періоди і мають чітку тенденцію до зростання.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначається те ж за аналогічним підходом – до середнього значення дебіторської заборгованості. Позитивною є тенденція до збільшення. На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» коефіцієнт зростає, що свідчить про його ефективну роботу з дебіторами.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистого доходу від реалізації до середнього значення власного капіталу. На ДП

ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» маємо чітку тенденцію до зростання показника, що відповідає високому рівню ефективності діяльності підприємства.

В цілому, показники ділової активності свідчать на те, що компанія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є прибутковою, ефективно здійснює виробничу та комерційну діяльність, гарно управляє власними активами та пасивами.

Розділ 3 Розробка заходів щодо підвищення результативності комерційної діяльності підприємства

3.1 Діагностика ризиків зовнішнього середовища

Для проведення дослідження зовнішнього оточення ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна застосувати PEST аналіз або його більш деталізований різновид PESTLE аналіз, в якому разом із політичними, економічними соціальними та технологічними факторами розглядаються ще два – юридичні та екологічні. Детально висвітлено усі заявлені напрями. Частина поданих чинників характерна для економіки України в цілому, частина є специфічним надбанням досліджуваного підприємства. Сформовано на основі [5, 6 ,7, 8, 13, 15, 22, 24,26, 27].

1. Політичні чинники.

1.1 Стабільність уряду:

- діючі сильні політичні структури та інституції держави підтримують зростання та розвиток сектору промисловості, виробництво напоїв в тому числі;
- стабільність уряду також сприяє суб'єктам бізнесу, і ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», зокрема, розширювати діяльність як на регіональному ринку, так і на міжнародному;
- торговельні відносини з іншими країнами, насамперед з країнами ЄС, завдяки політичній стабільності сприяє розвитку підприємництва, і ПрАТ «Оболонь» підтримувати розвиток філій – в т.ч. дочірнє підприємство «Оболонь» «Красилівське»;
- стабільність уряду сприяє залученню інвесторів в економіку України, в т.ч. в сектор виробництва харчових продуктів та напоїв, і, отже, для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», що направлене на зростання та розвиток інфраструктури, міжнародного іміджу.

1.2 Війна російсько-Українська:

- проблеми з логістикою та зростання цін на матеріально-енергетичні ресурси у зв'язку з військовими діями;
- зниження продажів через скорочення вітчизняного ринку (неможливість збуту на окупованих територіях);
- руйнування інфраструктури (об'єктів оптової та роздрібною торгівлі) на де-окупованих територіях;
- зниження кількості споживачів, в тому числі їх купівельної спроможності, через міграцію за кордон, загибель тощо.

1.3 Державна податкова політика:

- долучення до державних програм, які стимулюють споживачів купувати товари українських виробників («Національний кешбек») – дозволяє споживачам купувати за вигідними та конкурентними цінами і отримувати повернення частини коштів, що підвищує попит на українську продукцію (біля 80 продуктів ПрАТ «Оболонь» зареєстровано для участі у програмі «Національний кешбек» [16]);
- стимулююча податкова політика, яка сприяє зростанню та розвитку бізнесу, дозволить українським підприємствам, і ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», розширюватися і, отже, створювати нові споживчі цінності.

1.4 Конкуренція та антимонопольне законодавство:

- для державних органів важливо обмежувати монополізацію окремих секторів економіки – це гарантуватиме, що суб'єкти ринку ведуть чесну конкурентну боротьбу на ринках постачання та споживання;
- регулювання конкуренції дозволяє уряду обмежувати та регулювати імпорту, щоб додатково сприятиме зростанню та розширенню вітчизняних підприємств;
- контролювання за конкуренцією є важливим для захисту всіх гравців ринку, а також для збереження умов дотримання прав та інтересів усіх зацікавлених сторін.

1.5 Партнерства (міждержавні):

- такі компанії, як ПрАТ «Оболонь», і ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зокрема, можуть бути долученими до міждержавних торговельних угод, які були б сформовані та підписані між Україною та ЄС або різними країнами світу чи світовими організаціями;

- участь у торговельних блоках дозволяє підприємствам, і т.ч. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», знизити витрати на ресурси, на ведення бізнесу, а також залучити людський капітал з інших країн;

- за допомогою торговельних блоків українські компанії, і ПрАТ «Оболонь», можуть свої товари зробити легко доступними через різні канали руху та дистриб'юторські агентства, тобто довести до нових ринків та споживачів;

- економічні зв'язки потрібно розвивати та підтримувати шляхом участі в торгових блоках, що дозволяє отримувати вигоду від інноваційних знань, ноу-хау та сучасних технологій, в т.ч. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

2. Економічні чинники.

2.1 Інфляційні процеси:

- для стабільного розвитку компаній, і ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», в економіці має бути помірний рівень інфляції;

- невеликий рівень інфляції також сприяє розвитку бізнесу підвищує споживчу довіру та дозволяє оптимізувати споживчі витрати;

- як результат економіка отримає стимул щодо зростання загального доходу може підвищити конкурентоспроможність українських виробників, особливо завдяки стратегії ціноутворення, унеможливить цінове депінгування зарубіжних продуктів та напоїв;

- високий рівень інфляції знижує наявний дохід, і, таким чином, не сприяє загальному розвитку та зростанню, що має негативні наслідки для суб'єктів ринку, а також знижує довіру споживачів;

2.2 Відсоткова (кредитна) політика:

- помірна відсоткова ставка допоможе суб'єктам підприємництва, і ПрАТ «Оболонь», залучати кредитні ресурси в банках;

- ці запозичення для бізнесу можуть бути, в тому числі, використані для зростання та розвитку;
- кредити і інші залучення коштів для бізнесу також створюють гарні умови для розвитку, розбудови чи відновлення галузевої інфраструктури на більш високому рівні;
- помірні відсоткові ставки на споживчий кредит також дозволять населенню брати персональні позики що, у свою чергу, сприятиме зростанню попиту, продажів та споживання товарів, в т.ч. напоїв.

2.3 Тенденції зміни споживчих витрат:

- тенденції у змінах споживчих витрат є важливими та критичними для усіх виробників кінцевого продукту, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», та їх стабільного функціонування;
- тенденції до зростання споживчих витрат є кращими, так як вони сприяють збільшенню попиту і споживання товарів, в т.ч. продуктів харчування та напоїв;
- вищі споживчі витрати також показують зростання купівельної спроможності, що важливо для зростаючих моделей споживання та економіки країни;
- на і споживчі тенденції можна позитивно вплинути шляхом зростання якості продукції та різних маркетингових стратегій;
- на споживчі тенденції також впливають різні економічні показники – рівень інфляції, відсоткова ставка, рівень доходів (заробітна плата найперше) та безробіття.

2.4 Безробіття та ринок праці:

- високий рівень безробіття призведе до падіння загального доходу в економіці, купівельної спроможності домогосподарств, що безпосередньо впливає на ефективність таких суб'єктів ринку, і також не омине ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;

- тенденції зростання ступеня безробіття показує проблеми на ринку трудових ресурсів, окремих його сегментах за певними професіями, віковими складами або регіональним розподілом;

- нестача трудових ресурсів, яка уже виникає в економіці країни, призводить до не тільки дефіциту певних груп трудових ресурсів, але й зростання витрат підприємства на залучення та утримання цих дефіцитних ресурсів.

3. Соціальні чинники

3.1 Демографічні процеси:

- більша частка дітей і молоді у структурі населення вигідна для виготовлення такого продукту як напої, отже це сприятиме і ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розширити споживачу базу;

- крім того, молодь у виробництві напоїв й ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це майбутні більш кваліфіковані і освічені працівники і людський капітал підприємства і країни;

- населення середнього віку також важливий ресурс для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», так як саме вони є поточними споживачами та цінувальниками торгової марки «Оболонь»;

- саме ця група виступає як амбасадори бренду «Оболонь» і тим самим заохочує молодь також стати лояльними споживачами.

3.2 Освітній рівень:

- вищий освітній рівень населення є бажаним з багатьох причин для розвитку економіки, які в т.ч. принесуть користь ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;

- вищий освітній рівень – більше талановитих, кваліфікованих і обізнаних осіб у людський капітал підприємства і країни;

- вищий освітній рівень – споживачі будуть більш обізнаними про нові форми збуту та моделі споживання;

- вищий рівень обізнаності означає, що споживачі виберуть якіснішу і кориснішу продукцію, здійснюватимуть повторні закупівлі саме товарів під брендом «Оболонь» і «Оболонь» «Красилівське», зокрема.

3.3 Домогосподарство і сім'я:

- розмір сім'ї, її структура за часткою дітей і молоді визначає частоту та характер попиту і споживання продуктів;

- цей чинник дуже важливий для розуміння можливих моделей споживання;

- основними активними членами сім'ї, які приймають рішення, є батьки, але вони дивляться бажання та пропозиції дітей;

- на батьків і молодь, які приймають рішення про придбання товарів, впливає маркетинг, відгуки та рекомендації товаришів та родичів, а також сформовані переваги і погляди на окремі бренди;

- отже, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має застосовувати стратегії натискання та витягування для підвищення своєї привабливості та попиту.

3.4 Погляд на здоров'я:

- все більша частина жителів нашої планети, і України зокрема, розглядає як пріоритет формулу здорового способу життя;

- ці тенденції щодо покращення здоров'я впливають на рішення та відповідні моделі споживання;

- ПрАТ «Оболонь» урахувала різні аспекти корисного й здорового продукту у своїй маркетинговій стратегії, а також включила окремі характеристики користі у свої продукти відповідно до досліджень переваг і смаків споживачів.

4. Технологічні чинники

4.1 Технологічна інфраструктура:

- економіка повинна мати розвинуту технологічну інфраструктуру;

- маємо високі темпи технологічного розвитку, особливо в ІТ-технологіях та нанотехнологіях;

- підприємства, і ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не є винятком, повинні впроваджувати технологічні інновації, щоб підвищити результативність та ефективність бізнесу;

- у всіх секторах економіки України є висока потреба інновацій, що зробить український бізнес, включаючи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», сучасними та конкурентоспроможними;

- розвинута технологічна інфраструктура також сприятиме залученню іноземних інвестицій у вітчизняну економіку, що сприятиме до подальшого розвитку та просування товарів на вітчизняному та міжнародному ринках;

- якщо цим скористається ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», то отримає помітні конкурентні переваги на основі новітніх технологічних досягнень;

- ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» залучається материнською компанією до інноваційних процесів для покращення усіх бізнес-процесів і операцій.

4.2 Інтернет технології:

- економіка та всі споживчі ринки мають високий рівень залучення до інтернету;

- високий рівень залученості інтернету наявний як у середовищі особистого та соціального життя, так і в процесах професійних обов'язків;

- велика частка населення (найперше молодь, особи середнього віку) має смартфони для доступу до інтернету, а також до планшетів і ноутбуків, інших гаджетів;

- більш високий рівень використання можливостей Інтернету – це ознака прогресивного та освіченого населення, що є корисним для усвідомленого попиту на бренди ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;

- для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» високий рівень проникнення Інтернету – це перевага для охоплення споживачів, а також нові широкі можливості для маркетингових і рекламних стратегій, в т.ч. безпосередньо взаємодіяти зі споживачами та отримувати відгуки;

- як наслідок, вищий рівень Інтернет-послуг допомагає ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» покращувати якість і умови доставки, а також бути задіяними у стратегічних комунікаціях і маркетингових процесах не лише регіонального рівня.

4.3 Соціальні мережі:

- серед населення значна частка дітей, молоді, а також осіб середнього віку – ці сегменти широко використовують соціальні медіа для одержання інформації;

- соціальні мережі можуть бути використані суб'єктами підприємництва, і ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», для збору даних про споживачів, окремі сегменти ринків;

- харчова промисловість з виробництва напоїв широко взаємодіє з клієнтами, збирає відгуки споживачів та повідомляє про рекламні акції через офіційні канали різних соціальних медіа;

- підприємства, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зокрема, також почали використовувати соціальні мережі для рекрутингу персоналу, отримання додаткової інформації про потенційних працівників та партнерів.

4.4 Інвестиції та інновації:

- інвестиції та інновації допомагають розвивати економіці та оснащувати її новими, більш сучасними, а також ефективними способами управління бізнесом та усіма бізнес-процесами;

- високі інвестиції та пов'язані з ними розробки також дозволяють збільшити рівень інноваційності бізнесу;

- компанії отримують переваги від інновацій не лише через загальне зростання, але й призводить до зростання конкурентоспроможності української економіки на світовому ринку;

- адаптація окремими суб'єктами ринку, такими як ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», також дає можливість щодо створення значної конкурентної переваги для підприємства.

5. Екологічні чинники.

5.1 Технологічні процеси переробки:

- значна увага приділяється чинникам екологічності в процесах переробки харчових продуктів та напоїв;
- споживачі стають більш інформаційно знайомими та вимагають застосування дієвих способів утилізації продуктів переробки і відходів;
- промисловість продуктів харчування і напоїв створила спеціальні сайти для утилізації відходів, які підлягають переробці;
- промисловість з виробництва напоїв, як і багато інших суб'єктів ринку, також створила нову лінійку повторно перероблених продуктів.

5.2 Поводження з відходами:

- в Україні працюють не жорсткі правила поведження з відходами та їх контроль;
- промисловість напоїв, з огляду на високу екологічну стійкість, має низький рівень контрольованості і чіткості процесів поведження з відходами та їх утилізації екологічно чистим способом;
- ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є екологічно свідомим виробником і дотримується усіх чинних екологічних нормативів у виробничих процесах.

5.3 Зелене споживання:

- усвідомлення екологічної економіки сприяє до зростання «зеленого» способу життя населення планети;
- споживачі в економічно розвинутих країнах все більше віддають перевагу саме екологічно чистим товарам, тобто виробленим з використанням екологічно чистих виробничих процесів;
- відомі компанії також впроваджують екологічно чисті продукти, щоб зацікавити потенційних екологічно свідомих споживачів.

5.4 Інвестиції у «зелену» та «голубу» енергетику:

- розвинуті країни в цілому та всі їх сектори переходять до використання відновлюваної енергії для окремих операцій і бізнес-процесів (сонце, вода, біомаса тощо);

- це сприяє зменшенню впливу на навколишнє середовище, але непорівняльне з викидами під час обстрілів та бойових дій.

6. Правові чинники

6.1 Закони про охорону праці:

- В Україні прийняті суворі правила, щодо здоров'я та безпеки працівників на робочому місці, але вони не такі уже жорсткі за умов воєнного стану;

- Відповідні установи регулярно перевіряють дотримання правил безпеки на виробництві, проводять навчання щодо запобіжних заходів на робочих місцях;

- безпека та здоров'я сьогодні передбачає не лише фізичні умови, а й емоційне та психічне здоров'я працівників;

- ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» надає великої уваги безпеці та здоров'ю своїх працівників, в т.ч. за умов воєнного стану.

6.2 Законодавство з питань зайнятості та оплати праці:

- правила, що введено в Україні, вимагають від суб'єктів господарювання укладати юридичні договори щодо найму працівників;

- стандартні контракти схвалені відповідними державними органами та враховують усі аспекти працевлаштування (умови праці, робочий графік, умови оплати праці тощо);

- контракти з працевлаштування забезпечують паритетність усіх сторін, зняття конфліктів та інші обставини;

- ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» чітко дотримується трудового законодавства (найперше, Трудового кодексу та інших законодавчих актів) та інформує своїх працівників про усі питання працевлаштування ще під час процесу найму.

Поточний стан окремого чинника може бути оцінено лінгвістично або кількісно, а тенденцію до зміни можна подати символічно: без змін (=), зростання (↑), зниження (↓).

Результати аналізування виділених чинників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та їхню оцінку подано у вигляді таблиці 3.1, а для якісного оцінювання рівня впливу чинників скористаємось шкалою з таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 – Оцінка факторів макросередовища

Група чинників	Чинник	Тенденція до зміни чинника	Характер впливу чинника на діяльність підприємства (+, -)	Оцінка рівня впливу чинника на діяльність підприємства, бали
1. Політичні	1.1 Стабільність уряду	=	+	2
	1.2 Війна	↑	-	10
	1.3 Державна податкова політика	↑	-	5
	1.4 Конкуренція та антимонопольне законодавство	=	-	4
	1.5 Партнерства	↓	+	4
2. Економічні	2.1 Інфляційні процеси	↑	-	8
	2.2 Відсоткова (кредитна) політика	↑	-	10
	2.3 Тенденції зміни споживчих витрат	=	+	4
	2.4 Безробіття та ринок праці	↓	-	6
3. Соціальні	3.1 Демографічні процеси	↓	-	8
	3.2 Освітній рівень	↑	+	4
	3.3 Домогосподарство і сім'я	↓	+	4
	3.4 Погляд на здоров'я	↑	+	6
4. Технологічні	4.1 Технологічна інфраструктура	↓	+	8
	4.2 Інтернет технології	↑	+	10
	4.3 Соціальні мережі	↑	+	10
	4.4 Інвестиції та інновації	↓	+	10
5. Екологічні	5.1 Технологічні процеси переробки	=	-	2
	5.2 Поводження з відходами	=	-	2
	5.3 Зелене споживання	↑	+	4
	5.4 Інвестиції у «зелену» та «голубу» енергетику	↑	-	4
6. Правові	6.1 Закони про охорону праці	=	-	2
	6.2 Законодавство з питань зайнятості та оплати праці	↓	-	6

Оцінювання впливу окремих чинників проведено з використанням 10 бальної шкали.

Таблиця 3.2 – Шкала оцінювання ступеня впливу чинників

Ступінь впливу	Відсутня	Слабка	Помірна	Помітна	Сильна	Дуже сильна
Оцінка, бали	0	0...2	2...4	4...6	6...8	8...10

Після загального оцінювання рівня впливу чинників макросередовища на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», виявлення чинників сприятливого впливу (які можуть стати можливостями) і негативного впливу (наявних загроз) сформовано таблицю із системою заходів (управлінських дій), направлених на реалізацію можливостей і зниженню загроз для підприємства (таблиця 3.3).

Аналізуючи таблицю 3.3 можна побачити наступні аспекти:

- виділено 11 чинників, які мають позитивний вплив на діяльність підприємства, рівень впливу коливається від 2 до 10 балів, загальні потенційні можливості оцінюються у 66 балів;
- найбільше чинників-можливостей знаходиться у групі соціальних та технологічних факторів, саме за рахунок останньої групи можна одержати значні конкурентні переваги;
- до групи негативного впливу, загроз, віднесено 12 чинників з усіх груп, їхня сила коливається від 2 до 10 балів, і сукупна потенційна дія 67 балів;
- найбільші загрози виділені у групах впливу політичних, економічних екологічних та правових чинників;
- маємо відносний паритет потенційних можливостей і загроз для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Запропоновані управлінські впливи, які подано у таблиці додатку Д, сприятимуть до реалізації виявлених можливостей стійкого розвитку і зменшенню загроз щодо діяльності підприємства.

Проведене дослідження зовнішнього середовища відкриває нові можливості для нашого підприємства, але потребують також уваги і внутрішні ризики і суперечливості, конфліктності усередині самої системи управління усіма бізнес-процесами.

3.2 Діагностика ризиків внутрішнього середовища

Після діагностики зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» потрібно проаналізувати функціонування внутрішнього середовища.

«Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони» [28].

Для дослідження внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна скористатись таким інструментарієм як SWOT-аналіз, який якраз і передбачає визначення та виділення сильних сторін, слабких місць, можливостей та загроз суб'єкта господарювання.

SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено в таблиці додатку Д.

Отже, місія Корпорації «Оболонь» і як наслідок місія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зосереджена на забезпеченні клієнтів та споживачів якісними, натуральними та доступними по цінам безалкогольними, алкогольними, солодкими та іншими напоями. Головною метою діяльності підприємства є розширення їх ринків продажів, збільшення клієнтської бази, примноження прибутку, повне задоволення споживчих потреб, сталий розвиток компанії, гнучкість маркетингової політики, вихід на іноземні ринки тощо. Перспективи в ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є досить ґрунтовними, у підприємства є ресурси, партнери, досвід які можуть допомогти йому у розширенні та диверсифікації.

Проведене дослідження внутрішнього середовища дозволяє виділити проблемні аспекти функціонування бізнес-процесів на нашому підприємстві.

3.3 Розробка стратегії управління комерційною діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Загалом виділених сильних сторін більше й вони більш вагомі ніж окремі слабкі сторони, але на скільки ефективно використовується стратегія управління комерційною діяльністю на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може допомогти сказати матриця стратегій, запропонована французькими ученими Ж. Франсона та І. Романе, яка дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, проаналізувати його стратегію, визначити тенденції змін. На основі матриці в подальшому можна здійснювати прогнозування стійкого розвитку підприємства.

За словами Шапурова: «Ж. Франсона та І. Романе пропонують матричну структуру оцінювання стратегії. Матриця стратегії необхідна для визначення, як поточного рівня діяльності так і можливих стратегій його подальшого стійкого розвитку. Вона дозволяє спрогнозувати можливі варіанти розвитку та збуту на 2-3 роки, визначити припустимі межі можливостей підприємства. Залежно від результатів діяльності підприємства виділяють 9 типів стратегій, які об'єднані в 3 групи: Зона рівноваги (квадрати 1, 2, 3) – характеризується посередніми результатами діяльності; Зона успіхів (квадрати 4, 5, 6) – характеризується позитивним потоком коштів хоча б від окремих видів діяльності. Зона дефіциту (квадрати 7, 8, 9) – характеризується відтоком коштів хоча б по одному з видів діяльності» [29].

На рисунку 3.1 подано позиціонування 9-ти квадратів з основними стратегіями підприємства у загальному вигляді.

	РФД << 0 гальмування	РФД \approx 0 оптимізація	РФД >> 0 розвиток
РГД >> 0 уповільнене зростання	КвADRANT 1 «Батько сімейства»	КвADRANT 4 «Рантьє»	КвADRANT 6 «Материнське товариство»
РГД \approx 0 оптимальне зростання	КвADRANT 7 «Епізодичний дефіцит»	КвADRANT 2 «Стійка рівновага»	КвADRANT 5 «Атака»
РГД << 0 форсоване зростання	КвADRANT 9 «Криза»	КвADRANT 8 «Дилема»	КвADRANT 3 «Нестійка рівновага»

Рисунок 3.1 – Матриця стратегій Франсона-Романе [3, 23]

Як видно з рисунку усі розрахунки будуються на основі розрахунку таких показників:

- результатів господарської діяльності (РГД) – основна діяльність – виробництво і реалізація напоїв;
- результатів фінансової діяльності (РФД) – забезпечення оборотними коштами і фінансовими ресурсами основної діяльності;
- результатів фінансово-господарської діяльності (РФГД) – загальні результати комерційної діяльності.

На основі зазначених показників здійснюємо оцінювання діяльності підприємства, у таблиці 3.3. Визначення коефіцієнтів матриці для досліджуваного підприємства передбачає розрахунки усіх показників фінансово-господарської діяльності за 2020-2022 роки.

Таким чином, після визначення коефіцієнтів, можна сказати:

- показник результату господарської діяльності (РГД) одержав додатне значення, що є позитивним і свідчить про стабільну роботу підприємство при

здійсненні основної діяльності – виробництві та реалізації напоїв, стабільний товарообіг;

Таблиця 3.3 – Визначення коефіцієнтів матриці стратегії для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2020-2022 рр. (у тис. грн)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1) Результати господарської діяльності	62 199	74 867	105 623
1.1 Додана вартість	174 175	201 053	254 814
Вартість виробленої продукції (Чистий дохід від реалізації продукції)	513 695	590398	772224
Загальні запаси готової продукції	10 392	15117	18645
Обсяг незавершеного виробництва	0	0	0
Матеріальні витрати (разом)	349 912	404462	536055
1.2 Загальний результат	65 460	76 084	122 841
Витрати на податок на додану вартість	102 739	118 080	154 445
Витрати по оплаті праці (сукупні)	85 745	97342	99441
Відрахування на соціальні заходи	18 063	20289	20748
Всі податкові платежі, крім податку на прибуток	-97832	-110741,1	-142660,8
1.3 Зміна величини фінансово-експлуатаційних потреб	5807	-6152	13197
Запаси матеріально-технічних ресурсів на початок періоду	72 836	67 452	83 965
Запаси матеріально-технічних ресурсів на кінець періоду	67 452	83 965	112 408
Дебіторська заборгованість на початок періоду	83098	95685	72154
Дебіторська заборгованість на кінець періоду	95685	72154	55264
Кредиторська заборгованість на початок періоду	32883	34 279	33 413
Кредиторська заборгованість на кінець періоду	34 279	33 413	31 769
1.4 Сукупні виробничі інвестиції	-2548	7369	4021
1.5 Інші фінансові доходи	2	0	0
2) Результати фінансової діяльності підприємства	2919	8210	16328
2.1 Зміна залучень підприємства	0	0	0
2.2 Виплачені відсотки банку	0	0	0
2.3 Податок на прибуток	-392	-914	-5 495
2.4 Виплачені дивіденди	0	0	0
2.5 Загальні суми отримані від емісії акцій	0	0	0
2.6 Кошти, вкладені в статутний фонд інших підприємств	62	18	9
2.7 Усереднені довгострокові фінансові вкладення	7803	7 803	7 803
2.8 Доходи від інших довгострокових фінансових вкладень	10392	15117	18645
3) Результати фінансово-господарської діяльності	65 118	83 077	121 951

– величина результату фінансової діяльності (РФД)» за три роки має тес додатні значення і зростає, що свідчить про стійке зростання й зростання щорічного прибутку;

– значення результату фінансово-господарської діяльності (РФГД) як сума від господарської та фінансової діяльності має додатне значення, тенденцію до зростання - стабільний розвиток підприємства.

Так як всі показники мають додатне значення, то на матриці стратегій Франсона-Романе ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» займає 6-тий квадрат (рисунок 3.2).

Значення показника	РФД<0	РФД=0	РФД>0
РГД>0	1	4	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (20-21-22р.) 6
РГД=0	7	2	5
РГД<0	9	8	3

Рисунок 3.2 – ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на матриці стратегій Франсона-Романе (2020-2022 рр.)

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» всі три роки позиціонується у зоні успіху – квадранти 4, 5, 6. У нашому становищі це 6-й квадрат – спостерігається збільшення величини ліквідних коштів підприємства, зростання прибутковості й позитивний приріст доходів від одного або більше сегменту діяльності. При цьому значення основних показників є додатними з позитивною тенденцією до змін, формуються ліквідні засоби, збільшується оборотний капітал. Чистий грошовий потік підприємства постійно позитивний й може мати тенденцію до зростання, а ризик мінімальний.

Квадрант 6 також говорить про те, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – може стати материнським товариством або холдингом, тобто підприємством, яке може створювати дочірні філії, це відбуватиметься завдяки швидше залученому капіталу чим надлишку власних ліквідних засобів. Натепер ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має дочірнє підприємство, а саме Чемеровецьку філію.

Отже, підприємство ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» перебуває у стані стійкого розвитку і фінансової стабільності, але необхідно постійно здійснювати контроль за динамікою прибутковості, рентабельністю та величиною залученого капіталу для підсилення досягнутих результатів. Підприємство може здійснити перехід у 4-й чи 5-й квадрати. У квадраті 4 наявні вільні кошти для впровадження інновацій шляхом додаткового залучення капіталу. Для квадрату 5 характерними є можливості активного розширення діяльності з використанням власних вільних коштів.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» застосовує стратегію розвитку, орієнтовану на стійке диверсифіковане зростання.

Суть стратегії – диверсифікація продукції та послуг, зменшення ризиковості основної діяльності та досягненні стабільності в довгостроковій перспективі функціонування.

Стратегія диверсифікації є основним інструментом протидії ризикам комерційної діяльності, надає можливість суб'єкту господарювання нагромадити власні ресурси для розширення діяльності.

Як універсальні інструменти реалізації стратегії диверсифікації з метою зниження комерційних ризиків можна запропонувати:

- упровадження системи бюджетування за окремими бізнес-процесами;
- проведення рекламних та маркетингових заходів;
- широке залучення зовнішніх джерел фінансування;
- збільшення активів підприємства, зокрема основних та оборотних засобів;
- збільшення чисельності;

- збільшення витрат на підготовку персоналу та формування системи стимулювання праці;
- збільшення інновацій на підприємстві.

У таблицю 3.4 узагальнено запропоновані заходи щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані заходи для підвищення результативності діяльності підприємства

Рекомендований захід	Метод здійснення заходів	Ціль, що досягається
1. Діагностика ризиків зовнішнього середовища	Проведення PESTLE аналізу діяльності підприємства (оцінка рівня впливу ризикових чинників)	Розробка заходів по реалізації можливостей і зниженню загроз
2. Діагностика ризиків внутрішнього середовища	Проведення SWOT аналізу діяльності підприємства (оцінка сильних і слабих сторін, можливостей і загроз)	
3. Розробка стратегії управління комерційною діяльністю	Побудова матриці стратегій Франсона-Романе	Акцент на диверсифікацію, розширення діяльності, впровадження інновацій

Стратегія у системі управління комерційною діяльністю – це невід’ємна частина та дуже важливий елемент головної стратегії корпорації. Дана стратегія направлена на формування стабільних грошових потоків від стабільного попиту лояльних споживачів. Вона також дозволяє здійснити прогнози і розробити плани майбутнього розвитку.

Висновки

У дипломній роботі було досліджена комерційна діяльність і її роль для промислових підприємств. Визначено, що чинники ризику і невизначеності є дуже важливим аспектом при управлінні комерційною діяльністю суб'єктів підприємництва. Виділено різні групи ризиків комерційної діяльності і розглянуто основні напрями управління цією діяльністю з врахуванням чинників ризику та невизначеності.

Узагальнена основна інформація та дані про підприємство на якому була пройдена переддипломна практика, і відповідно яке є базою для написання дипломної роботи – «Оболонь» «Красилівське». Було вивчено основні економічні показники, проаналізовано фінансово-економічний стан ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це дочірнє підприємство корпорації ПрАТ «Оболонь» не є державною власністю, основною діяльністю є виробництво безалкогольних напоїв; мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки. Місце знаходження м. Красилів, Хмельницька область.

Після проведення дослідження техніко-економічних показників підприємства можна відмітити, що підприємство протягом трьох аналізованих 2020-2022 років розвивалось стабільно. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеризується зростанням доходів від реалізації та чистого прибутку, зростання витрат було майже пропорційне й відповідало збільшенню обсягів виробництва. Підприємство є рентабельне і гарно технічно оснащене, постійно виділяє кошти на оновлення основних засобів та нематеріальних активів, кредиторська заборгованість добре перекривається ліквідними активами, тому ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є не дивлячись на зовнішні загрози та внутрішні ризики є стабільним й прибутковим.

Галузеві дослідження були розширено PESTLE та SWOT аналізом зовнішніх загроз і внутрішніх ризиків, що дозволило сформулювати комплекс

управлінських заходів щодо подолання їх негативного впливу у покращення діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, на основі результатів дослідження діяльності підприємства були визначені актуальні проблеми, слабкі сторони, загрози і ризики а також виявлені сильні сторони та можливості стійкого розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» з урахуванням чинників невизначеності зовнішнього середовища і ризиків функціонування.

Перелік джерел посилання

1. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. / І.Б. Бабух // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 23–26. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf
2. Борщевський В. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. / В. Борщевський, І. Куропась, О. Микита // Громадський простір. – 13.04.2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya>
3. Дуб Б.С. Особливості формування фінансової стратегії компанії з використанням матриці Франсона-Романе. / Б.С. Дуб, А.Б. Педько // Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. – 2015. – №7. – С. 275-283.
4. Кадикова І.М. Інструментальні засоби в управлінні проектами: конспект лекцій / І.М. Кадикова – Харків, ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/51305/>
5. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегій розвитку підприємства. / С.А. Климчук // Ways to Improve Construction Efficiency. – 2015. – № 33. – С. 48-61.
6. Кобилецький В.Р. Відносні показники ліквідності і платоспроможності. / В.Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku/102-vidnosni-pokaznyky-likvidnosti>
7. Кобилецький В. Р. Показники майнового стану / В.Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/94-analiz-majna>

8. Коляденко С.В. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. / С.В. Коляденко, А.М. Стратій // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – №22. – С. 17-23.
9. Комерційна діяльність: підручник / за ред. П. Ю. Балабана. – Харків : Світ книг, 2018. – 452 с.
10. Комерційна діяльність: навч. посібник / Я.М. Антонюк, І. М. Шиндировський. – Львів : Магнолія-2006, 2017. – 332 с.
11. Комерційна діяльність: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни за кредитно-модульною системою організації навчального процесу / О. М. Михайленко. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 198 с.
12. Красилівський район. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD.pdf>
13. Круш П.В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. / П.В. Круш, , Ю.В. Орлюк // Економічний вісник НТУУ «КПІ» – 2017. – С. 239-245.
14. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. / За заг. ред. Н.В. Карпенко. – Київ, 2016. – 252 с.
15. Матвеева Н.В. Проблеми фінансового планування на підприємстві. / Н.В. Матвеева, В.М. Олійник // Наука й економіка. – 2016. – № 1 (41). – С. 57-61.
16. Національний кешбек. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://madeinukraine.gov.ua/national-cashback/perelik-tovariv>
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Офіційний сайт Корпорації «Оболонь». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/about>

19. Приватне акціонерне товариство «Оболонь» «Красилівське». YouControl. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22985686/.

20. Переверзева С.О. Наукові засади комерційної діяльності суб'єктів міжнародного бізнес-середовища / С.О. Переверзева // Економічний вісник. – 2022. – №1. – С. 126-133. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/1/EV20221_126-133.pdf

21. Причепя І.В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. / І.В. Причепя, О.Й. Лесько, Р.В. Горенко // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 35. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>

22. Пятниченко Є. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. / Є. Пятниченко, Л. Свистун // Молодий вчений. – 2018. – № 5 (57). – С. 316–323.

23. Роганова Г.О. Визначення фінансової стратегії підприємства кондитерської промисловості в рамках аналізу його фінансової стійкості. / Г.О. Роганова, В.В. Ярина // БІЗНЕС-ІНФОРМ – Економіка: Фінанси, грошовий обіг і кредит. – 2021. – №2. – С. 286-292.

24. Романишин В.О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. / В.О. Романишин, А.О. Бернацька // Економічна наука – Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 2. – С. 54–62.

25. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. / О. Саблук // Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. – № 1. – С. 74-79.

26. Свистун Л.А. Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві. / Л.А. Свистун // Економіка і регіон. Серія: Гроші, фінанси і кредит. – 2016. – № 3. – С. 13–21.

27. Семенов А.Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. / А.Г. Семенов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 4. – С. 119-125.

28. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І.Федулової. — К. :Центр учбової літератури, 2007. — 536 с.

29. Шапурова О.О. Підходи до формування фінансової стратегії промислового підприємства: теоретичні та практичні аспекти. / О.О. Шапурова // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – Т. 23, Вип. 6(71). – С. 113-118.

