

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА
магістра
Освітній рівень

на тему: «Стратегічне планування розвитку підприємства
(на прикладі ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)»
ДРБА. 015083.01.10 ПЗ

Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> Шифр і назва спеціальності
Освітня програма	<u>Бізнес-адміністрування</u>

Виконав:
студент 2 курсу група БАМ-19-1

Підпис

А.І.Ряба

Ініціали, Прізвище

Керівник:
к.е.н., доцент

Підпис, дата

Т.В.Назарчук

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

Підпис, дата

О.М.Косіюк

Ініціали, Прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри ЕМА
к.е.н., професор

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

_____ 201__ р.

Хмельницький, 2020

АНОТАЦІЯ

Ряба А.І. Стратегічне планування розвитку підприємства (на прикладі ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)). Керівник роботи – к.е.н., доц. Назарчук Т.В.. Дипломна робота магістра: 105 с., 21 рисунок, 45 таблиць, 47 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН, РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК.

Досліджено теоретико-методичні засади управління формуванням стратегічного плану розвитку підприємства. Визначено системи стратегічного планування підприємства та порядок розробки стратегічних планів.

Здійснено оцінку техніко-економічних показників діяльності. Виконано аналіз фінансової діяльності та рівня конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проаналізовано та здійснено аналіз його стратегічної позиції.

Обґрунтовано використання трендових моделей для прогнозування стратегічного розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Запропоновано напрями планування розвитку інформаційного забезпечення процесу управління та розглянуто стратегічне планування розвитку маркетингової діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

(підпис та ПІБ)

2020 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Суть стратегічного планування та умови його формування	7
1.2 Визначення системи стратегічних цілей розвитку підприємства	15
1.3 Порядок розробки стратегічного плану розвитку підприємства	22
Висновки до розділу 1	29
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	30
2.1 Загальна характеристика підприємства	30
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	35
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства	39
2.4 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	50
2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	59
Висновки до розділу 2	75
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	77
3.1 Використання трендових моделей для прогнозування стратегічного розвитку підприємства	77
3.2 Планування розвитку інформаційного забезпечення процесу управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	82
3.3 Стратегічне планування розвитку маркетингової діяльності підприємства	87
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	99
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	102
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Планування діяльності суб'єкта господарювання є не лише можливістю щодо визначення ними своїх пріоритетів, але й необхідністю, яка дозволить вибрати правильну стратегічну поведінку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Нові умови ставлять вимогу щодо чіткого та заздалегідь визначеного напрямку руху підприємства для найбільш ефективного досягнення поставленої мети. Саме тут і приходиться на допомогу стратегічне планування. Враховуючи вищезазначені причини, можна стверджувати, що вивчення процесу стратегічного планування на сьогоднішній день стає одним із першочергових завдань.

На розробку і реалізацію стратегії значний вплив мають чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, що вимагає постійного перегляду запланованого, визначення найкращих шляхів (методів, способів, правил, принципів) здійснення стратегічного планування.

Вивченню проблем стратегічного планування приділяється значна увага у працях іноземних та вітчизняних вчених, зокрема, Ансоффа І., Чандлена А., Віссема Х., Дафта Р., Портера М., Томпсона А., Стрикленда А., Хамела Дж., Мінцберга Г., Хентце Й., Зелля А., Петришина Н., Луцик І., Гапоненко А., Шершньової З., Оборської С., Диканя Н., Борисенко І., Белова М., Євдокимової Н., Батенко Л., Алексєєвої К., Коваль М., Саєнка М., Мізюка Б., Свірідової С., Сментини Н. та ін..

Метою дипломної роботи є дослідити, узагальнити теоретичні підходи та розробити практичні пропозиції і рекомендації з удосконалення процесу стратегічного планування розвитку підприємства.

На виконання мети в роботі вирішувались наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного планування та умови його формування;
- охарактеризувати процес визначення системи стратегічних цілей розвитку підприємства;

- розглянути теоретичні основи порядку розробки стратегічного плану розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати основні техніко-економічних показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз фінансового стану підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо стратегічного планування розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки та коригування стратегічного планування розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти стратегічного планування розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених з проблем розробки та впровадження стратегій розвитку підприємств. При написанні роботи використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний, структурний та факторний аналіз; методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок; методи порівняння і групування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод «Дженерал Електрик – McKinsey», графічний метод.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть стратегічного планування та умови його формування

Розвиток економіки України на сучасному етапі висуває певні вимоги до вітчизняних підприємств. Постійні зміни в зовнішньому середовищі, корегування законів і нормативних актів, що регулюють діяльність підприємств, зміни в уподобаннях споживачів спонукають до виникненню ризикових ситуацій для бізнесу. В таких умовах фірми мають приділяти увагу оцінці перспектив своєї діяльності. В подібній ситуації потрібне планування [1].

В системі стратегічного управління стратегічне планування займає провідне місце та є однією з основних його функцій. Гапоненко А. Л. зазначав, що стратегічне планування являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації [2].

Для з'ясування сутності стратегічного планування розглянемо поняття «планування» (табл. 1.1). Велика кількість науковців утотожують поняття «менеджмент» та «планування», не відокремлюючи їх один від одного. Г.Мінцберг зазначає, що аналогічно цьому в певних джерелах державного сектору термін «планування» використовувався як синонім «прийняття рішень» і «проектний менеджмент» [3]

На думку І. Ансоффа, вибір стратегії та формування політики насамперед є процесом прийняття рішення: по-перше, це встановлення цілей, після чого із застосуванням серії аналітичних методів визначаються альтернативи та (знову-таки за допомогою аналітичних методів) здійснюється вибір між ними [4].

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «планування»

Автор	Визначення
1	2
З.Є. Шершньова С.В. Оборська [5]	Планування являє собою систематизовані та формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу
М.С. Федоркін [6]	Планування це процес безперервного передбачення майбутнього, що дозволяє досягти мети із мінімальними затратами
Н.В. Дикань І.І. Борисенко [7]	Планування – найперша функція управління, вона передре іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним
Й.М. Петрович Л.М. Прокопишин- Рашкевич [8]	Планування – процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування різних господарських систем і обліку можливих змін умов господарювання
О.Ю. Древаль [9]	Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.
І.В. Ковальчук [10]	Планування – це процес визначення цілей підприємства, які воно передбачає досягти за певний період, а також способів досягнення поставлених цілей. Строк планування охоплює постановку організаційних цілей, розробку загальної стратегії досягнення таких цілей і розвиток загальної ієрархії планів інтегрування та координації діяльності.
М.А. Белов Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк [11]	Планування можна розглядати у широкому розумінні слова як прийняття на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних із майбутніми подіями. Йдеться про систематичне поставлення цілей і підготовку необхідних для їхнього здійснення заходів. Планування, таким чином, охоплює процес складання і прийняття планів.
Л.П. Батенко, М.А. Белов, Н.М. Євдокимова [12]	Планування – це складний методично-організаційний процес, за якого відбуваються безперервний пошук, оброблення й систематизація інформації та її перетворення в знання про зовнішнє середовище та власні можливості підприємства в контексті його нинішнього функціонування та майбутнього розвитку.
В.В. Коршунов [13]	Планування діяльності підприємства полягає в обробці інформації з обґрунтування майбутніх дій та оптимальних способів досягнення намічених цілей.
Н.Г. Грядунова О.В. Пахлова І.В. Тісагдіо	Планування – це специфічна діяльність по встановленню цілей, яка здійснюється на основі ринкових досліджень та аналізу внутрішніх можливостей, змістом якої є: а) розробка планів і програм;

Продовження таблиці 1.1

1	2
А.В. Семенькова [14]	б) визначення показників; в) встановлення взаємозв'язаних завдань підрозділів; г) обґрунтування ресурсів, необхідних для забезпечення інтеграції функціонування всіх служб і підрозділів організації в процесі її діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що планування, так само, як і менеджмент, за своєю суттю є процесом прийняття рішень щодо майбутньої діяльності організації, але відмінність між ними полягає в тому, що планування – це формалізований і системний процес прийняття управлінських рішень, що є його відмінною і ключовою ознакою. У наведених вище цитатах І. Ансоффа [4] та Г. Мінцберга [3] поняття «стратегія» вживається як синонім до поняття «план» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
А. Дюпон Чандлер [15]	Стратегія - метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів
Гарвардська школа [16,17]	Під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.
І. Ансофф [4]	Стратегія - метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів. Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту
М. Портер [18]	Стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу
Г. Мінцберг [3]	Стратегія - послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень. Головне в стратегії - складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей
А. Томпсон А. Дж. Стрікленд [19]	Стратегія - набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності
Г. Хамель [20]	Стратегія являє собою спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси.

У свою чергу, Г. Мінцберг критикує таке визначення, вказуючи на те, що описаний І. Ансоффом спосіб вироблення стратегії далеко не єдиний: «Далекозорі лідери також інтегрують рішення, але вони роблять це неформально або інтуїтивно». Проте планування та інтуїтивні рішення менеджерів є речами протилежними.

У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання тощо. На сьогоднішній день планування діяльності суб'єкта господарювання є не лише можливістю щодо визначення ними своїх пріоритетів, але й необхідністю, яка дозволить вибрати правильну стратегічну поведінку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Нові умови ставлять вимогу щодо чіткого та заздалегідь визначеного напрямку руху підприємства для найбільш ефективного досягнення поставленої мети. Саме тут і приходиться на допомогу стратегічне планування. Враховуючи вищезазвані причини, можна стверджувати, що вивчення процесу стратегічного планування на сьогоднішній день стає одним із першочергових завдань сучасної науки.

У багатьох системах використовується визначення стратегічного планування подібне до визначення американського вченого в галузі менеджменту А. Чандлера, який у своїй класичній книзі «Стратегія і структура» дає визначення стратегії, з якого стає зрозуміло, що стратегічне планування – це визначення головних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття на пряму дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання встановлених цілей [15].

Аналогічне визначення стратегічного планування дають Голландська асоціація стратегічного планування (VSB), Р.Л. Дафт та багато інших вчених у галузі стратегічного управління [16; 17]. Вони вважають, що стратегічне планування має, як правило, довгостроковий характер: дії розписуються на строк від двох до п'яти років наперед.

Стратегічне планування часто ототожнюють з розробкою стратегії. Не вдаючись до термінології цих понять, яка має похідний характер, оскільки не

саме назва, а лише суть явища має науковий смисл, слід відмітити дещо спрощений підхід багатьох авторів до поняття стратегічного планування. Наприклад, М.М. Алексєєва вважає, що «стратегічне планування означає визначення загальних напрямів діяльності підприємства» [21]. Інколи стратегічне планування намагаються пов'язати з довгостроковим плануванням або, навпаки, протиставити їх. Так, П.В. Забелін і Н.К. Моїсєєва стверджують, що «можна виділити майже два види управління - довгострокове і стратегічне. Т.Є. Циба визначає стратегічне планування, як: «процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування, зі встановленням його цілей і їх змін в умовах невизначеності ринкового середовища, а також визначення способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей» [22]. Ідеологія довгострокового управління може застосовуватися в тих випадках, коли майбутнє може бути передбачено шляхом екстраполяції тенденцій» [23].

По-перше, автори явно замінюють поняття «планування» на «управління».

По-друге, вважають, що стратегічне планування має лише довгострокову характеристику, що, на нашу думку, спрощує суть стратегічного підходу.

Таким чином, можна стверджувати, що нині ще не в повній мірі визначене бачення поняття стратегічного планування: стратегія – це модель поведінки, спрямована на досягнення певних цілей, правила для пошуку і використання можливостей, а стратегічний план – послідовність певних дій, поєднаних у просторі і часі, що дозволяє змінити існуюче на бажане.

Основними ознаками стратегічного планування, які відрізняють його від довгострокового планування за змістом і послідовністю здійснення (табл. 1.3, рис. 1.1), доцільно вважати:

– постійне спостереження за станом й змінами зовнішнього середовища організації (його моніторинг);

Таблиця 1.3 - Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням

Фактор	Довгострокове планування	Стратегічне планування
1	2	3
Вектор руху планування	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу планування	Потреба в забезпеченні планомірної безперебійної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією напряму розвитку
Умови конкуренції, за якої здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні фактори прийняття рішень	Фактори внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії



Рис. 1.1 – Послідовність здійснення стратегічного планування

- виявлення суттєвих загроз/можливостей діяльності організації з боку зовнішнього оточення;
- ретельний аналіз рівня можливостей організації протистояти загрозам і використати можливості розвитку;

– виявлення найбільш загрозливих позицій і створення шкали рівнів небезпечності життєдіяльності організації; визначення альтернативних стратегічних напрямів розвитку;

– вибір найбільш важливого стратегічного напрямку (напрямів) формування стратегії, яка визначатиме саме стратегічну ціль (або систему стратегічних цілей) і завдання щодо її досягнення;

– визначення системи стратегічних планів, які відповідатимуть реалізації завдань стратегії, їх зв'язку з іншими планами організації, забезпечення умов здійснення стратегічного планування;

– контроль реалізації стратегії, її коригування або розробка нової стратегії за результатами моніторингу зовнішнього оточення.

Так як процес стратегічного планування на підприємствах є однією з основних функцій стратегічного управління, то він виконує наступні взаємопов'язані функції (рис. 1.2).

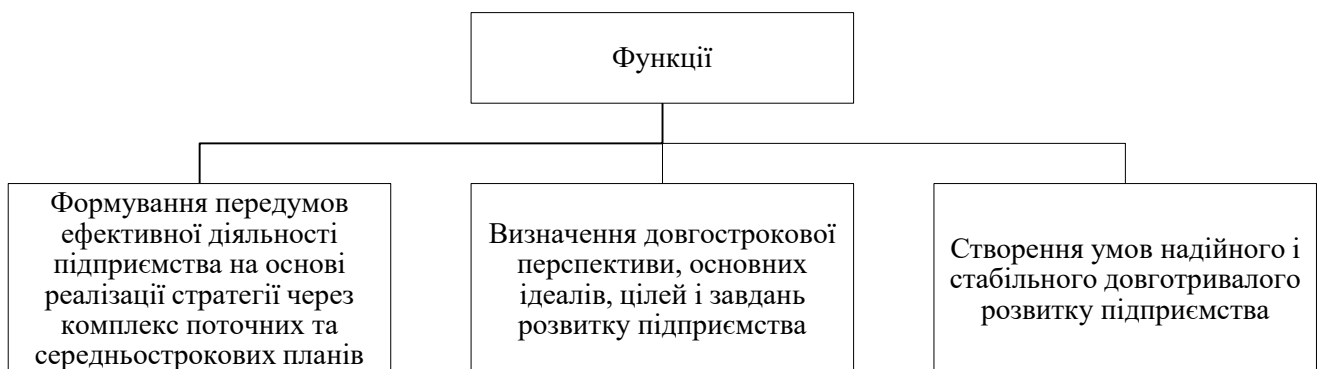


Рис. 1.2 - Функції стратегічного планування [1]

Саме такі функції забезпечують правильність і поетапність здійснення стратегічного планування, а також стимулюють координацію зусиль різних напрямків функціональної діяльності. Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути.

З приводу цього П. Друкер зазначав, що стратегічне планування – це не

майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому розробляються нові можливості організації (фірми), наприклад зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей тощо [24].

Метою стратегічного планування є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства [25].

Основні переваги процесу стратегічного планування, які є основою для подальшого його використання на підприємствах різних форм власності, представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Основні переваги стратегічного планування [1, 26, 27]

№ з/п	Переваги
1	Розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю
2	Зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків
3	Свідома підготовка майбутнього і до майбутнього
4	Орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень
5	Визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні
6	Можливість усунення проблем із досягненням мети як у майбутньому так і вже сьогодні

Отже, поняття «планування» і «стратегічне планування» – є різними, але в той же час доповнюють один одного з тієї причини, що стратегічне планування є складовою загального процесу планування та стратегічного управління. На відміну від звичайного планування, за допомогою якого підприємство визначає свої пріоритети, а також засоби та методи їх досягнення, стратегічне планування дозволяє не лише передбачити майбутні перспективи підприємства, але й підготуватися до можливих ризиків. А це в свою чергу дозволяє швидкими темпами адаптуватися до сучасних глобалізаційних умов і сформулювати висновок,

що саме стратегічне планування є тією основою, яка повинна бути присутньою в кожній організації.

1.2 Визначення системи стратегічних цілей розвитку підприємства

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [15]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів компанії [28]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [29]. Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

Діяльність підприємства на ринку спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність.

Під цілями розуміють якісні та кількісні характеристики функціонування підприємства, на досягнення яких воно орієнтує свою діяльність.

З визначення змісту та логіки стратегічного підходу до організації діяльності випливає, що центральне місце в ньому посідає процес визначення цілей, які ставить перед собою підприємство.

Прийнято вважати, що організація як суб'єкт ринкових відносин матиме глобальну мету, яка виправдовує саме її існування, а також інші цілі, досягнення яких сприяє просуванню організації у цьому напрямі. Ця проблема, що лежить на поверхні загальної теорії організації, продовжує привертати увагу багатьох учених.

Практичні зміни в характері ринкового середовища обумовили потребу в трансформації діючої економічної теорії в напрямі розширення концепції цілей організації довгостроковими характеристиками [30].

Стратегічні цілі мають ряд функціональних особливостей, які роблять їх визначаючими змінними підприємства як системи. По-перше, цілі - це суб'єктивне відображення об'єктивної суті підприємства, його функцій в суспільній системі. Вони визначають його зв'язок із зовнішнім середовищем і як такі характеризують природу підприємства, склад його компонентів і характер відносин між ними. По-друге, цілі - це мотиви і стимули для кожної групи елементів, які складають підприємство як систему. Організаційні, економічні, технічні та інші цілі не абстрактні, вони також відображають окремі інтереси, які співпадають з інтересами одних груп і конфліктують з інтересами інших. По-третє, цілі - це основа побудови критеріїв оцінки діяльності підприємства, виникнення проблеми і прийняття рішень, а також формування організаційних структур та процесів.

В економічній літературі розглядається два основних підходи щодо формування стратегічних цілей [31]:

по-перше, моністичний (одноцільовий) підхід, який характеризується визначенням однієї основної цілі підприємства;

по-друге, плюралістичний (багатоцільовий) підхід, який передбачає визначення кількох цілей підприємства, наявність системи цілей діяльності підприємства на ринку.

Системний підхід до визначення стратегічних цілей діяльності є більш доцільним. Він дозволяє орієнтувати підприємство, його менеджмент та удосконалення різноманітних сторін та характеристик діяльності підприємства,

розробляти та проводити в життя декілька стратегій його розвитку, підвищує гнучкість та адаптованість розроблених стратегій.

Плюралістичний (багатоцільовий) підхід до формування стратегічних цілей підприємства не знімає актуальності питання про головну мету функціонування підприємства, яке вже протягом багатьох десятиріч притягує до себе увагу багатьох економістів-дослідників.

Множинність цілей підприємства викликає необхідність їх класифікації, яка може бути проведена за наступними ознаками (рис. 1.3) [30].

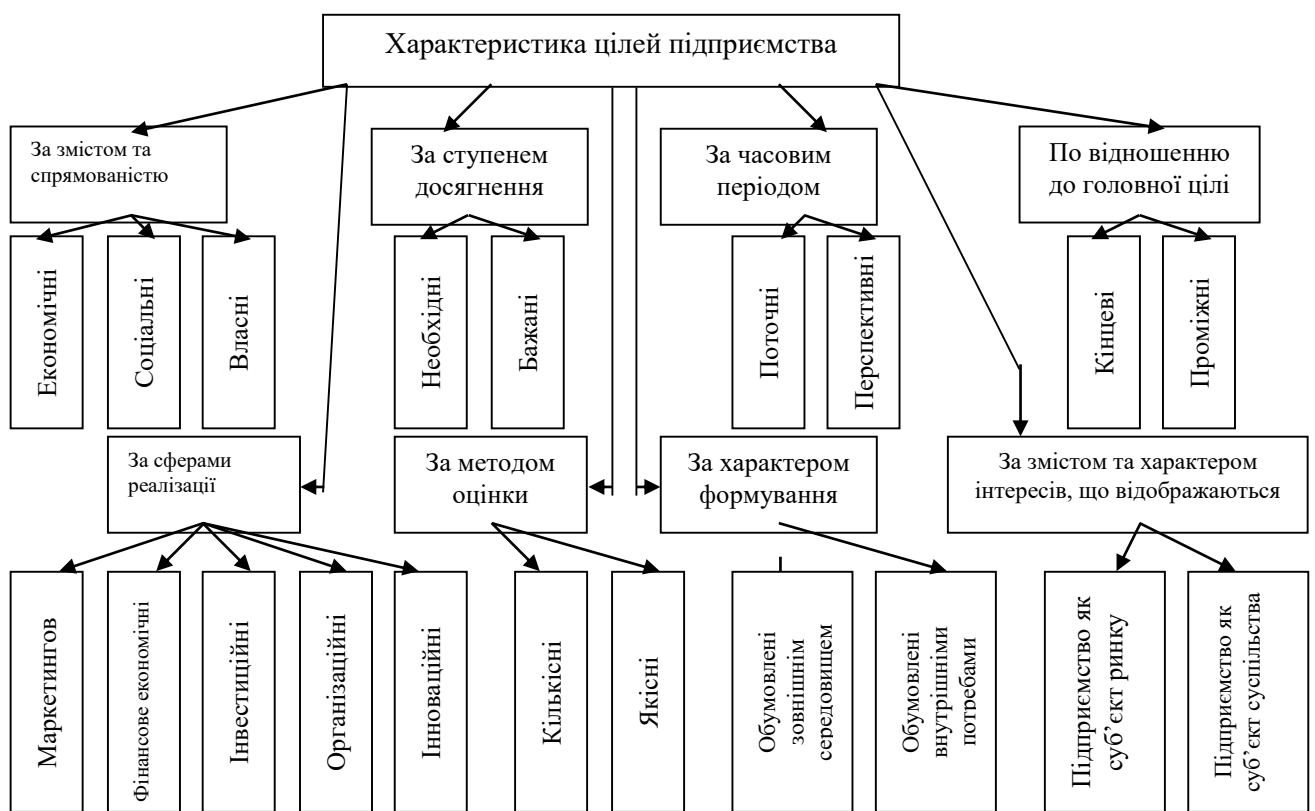


Рис. 1.3 - Класифікація цілей підприємства

1. Залежно від змісту та направленості цілей розрізняють [32]:

власні - досягнення економічної влади, іміджу, збереження сімейних традицій та інше;

економічні цілі - зниження витрат, підвищення рентабельності, нарощування капіталу, досягнення цільового прибутку, вихід на нові ринки або

розширення ринків збуту, підвищення ринкової вартості підприємства та інше;

соціальні - створення нових робочих місць, матеріальна підтримка малозабезпечених верств населення, соціальна допомога робітникам та інше.

2. В системі стратегічних цілей залежно від функціональної сфери реалізації можуть бути виділені:

2.1. Маркетингові - пошук нових ринкових ніш; підвищення долі торгової діяльності в межах свого сегменту ринку; проникнення в інші сегменти споживчого ринку; проникнення на інші регіональні ринки.

2.2. Фінансово-економічні - зниження рівня витрат обігу; підвищення суми прибутку від торговельної діяльності; підвищення рівня рентабельності власного капіталу; зниження долі залучених коштів в структурі капіталу; зростання власних фінансових ресурсів.

2.3. Інвестиційні - будівництво та придбання нових магазинів та складських приміщень; реконструкція або модернізація діючих магазинів; формування ефективного портфеля фінансових інструментів, оновлення обладнання або технічне переоснащення підприємства.

2.4. Інноваційні - впровадження нових технологій руху товарів; прогресивних методів продажу товарів; нових видів товарних послуг покупцям; нових технологій розрахунків за придбані товари; нових видів обліку.

2.5. Організаційні - перехід на нову організаційно-правову форму діяльності; впровадження нової організаційної структури управління; впровадження нових форм організації праці торговельно-оперативного персоналу та інше.

3. Залежно від ступеня досягнення цілі поділяють на необхідні та бажані. Загальною бажаною ціллю діяльності кожного підприємства є максимізація прибутку. Водночас життєво необхідним є отримання мінімально необхідного прибутку, який забезпечує цільову норму прибутку на авансований капітал.

4. Залежно від часового фактору визначають перспективні цілі, які мають бути досягнуті в майбутньому (через 5-10 років), та поточні (першочергові) цілі, досягнення яких необхідне вже сьогодні.

5. За відношенням до головної цілі підприємства визначають кінцеві та проміжні цілі, спрямовані на поетапне наближення до досягнення основної мети.

Якщо головною ціллю підприємства є збереження та зміцнення його позиції на ринку, то її досягненню сприяють наступні проміжні цілі:

- розширення асортименту товарів, які реалізує підприємство, встановлення нових господарських зв'язків на закупівлю товарів;
- реструктуризація підприємства та раціоналізація торговельних площ або створення філій підприємства;
- притягнення додаткових матеріальних ресурсів і капітальних вкладень та інше.

6. Залежно від характеру оцінки розрізняють кількісні та якісні цілі діяльності підприємства.

7. Залежно від ступеня впливу зовнішніх факторів на функціонування підприємства виділяють цілі, обумовлені змінами зовнішнього середовища (інфляція, зміна податкової політики держави, зміна попиту споживачів) та цілі, не пов'язані із змінами у зовнішньому середовищі. Це, як правило, цілі, що випливають з наявних та невикористаних резервів покращення діяльності усередині підприємства, що не потребують додаткового притягнення ресурсів.

8. Залежно від складу та характеру інтересів, які відображаються, розрізняють цілі підприємства як суб'єкта ринкових відносин (по-перше, обсяг отриманого прибутку) та цілі суспільства - задоволення потреб (відповідність обсягу та структури пропозиції обсягу та структурі споживчого попиту) [32].

Досягнення цілей підприємства передбачає реалізацію цілей суспільства (в нормальних умовах розвитку ринку), оскільки отримання прибутку в свою чергу передбачає реалізацію товарів, тобто визнання її покупцем. Реалізація цього взаємозв'язку цілей підприємства та суспільства відображено на рис. 1.4.

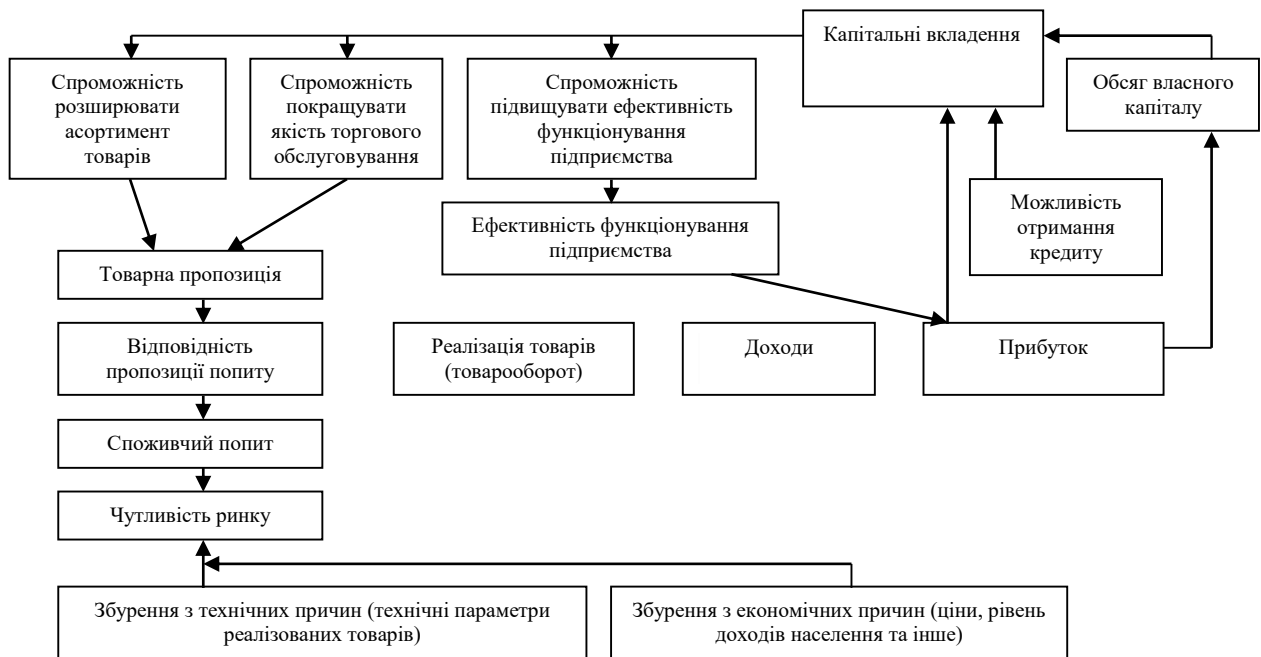


Рис. 1.4 - Взаємозв'язок (гармонізація) цілей підприємства та суспільства

Цілі діяльності підприємства не є апріорно заданими. Вони визначаються підприємством на основі вивчення його можливостей: наявних засобів виробництва, капіталу; умов зовнішнього середовища; кон'юнктури ринку, конкурентного статусу підприємства; індивідуальних мотивів власників (підприємців) та інших факторів.

Процес визначення цілей підприємства включає в себе вибір ряду цілей, їх внутрішнє узгодження, уточнення підляком прив'язки до наявних ресурсів та можливостей, поточний контроль та коригування в процесі їх реалізації.

Визначення цілей діяльності підприємства має базуватися на наступних вимогах [34]:

1. Цілі функціонування підприємства повинні бути конкретними та вимірюваними. Конкретність та чіткість встановлення стратегічної цілі діяльності створює необхідну інформаційну базу подальших господарських та соціальних рішень стосовно діяльності підприємства, дозволяють контролювати ступінь досягнення поставлених цілей.

2. Цілі підприємства залежать від стадії життєвого циклу підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу [34]

Стадії життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Проміжні цілі
1. Народження	Виживання	Вихід на ринок
2. Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення положення на ринку
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захват своєї частини ринку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
5. Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку
6. Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів в діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та інше

3. Цілі підприємства мають бути орієнтовані в часі, тобто мати конкретний часовий термін досягнення.

4. Має бути забезпечена узгодженість цілей за часом, сферами діяльності та за іншими ознаками.

5. Комплексний (системний) підхід до визначення цілей діяльності передбачає їх ранжирування та побудову «дерева цілей» з використанням лінійної або матричної форми.

6. Цілі підприємства мають бути взаємоузгодженими. Визначені цілі діяльності підприємства не повинні суперечити одна одній, тобто мають являти собою розумний компроміс бажань та можливостей. Дії та рішення підприємства, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні перешкоджати реалізації інших цілей. Хоча в короткостроковому періоді таке становище може мати місце, далі воно має бути виправленим, оскільки може призвести до виникнення конфліктної ситуації.

7. Сформовані та оприлюднені (продекларовані) цілі діяльності підприємства повинні бути стимулюючими. Визначення цілей покликане надати основу та стимул для подальшої діяльності, забезпечити зосередження зусиль та коштів підприємства на пріоритетних ділянках його діяльності [34].

Отже, правильно сформульовані та ефективно систематизовані цілі функціонування підприємства є основою для впровадження та застосування стратегічного планування з метою покращення господарсько-фінансової діяльності на перспективу, забезпечують необхідну мотивацію праці персоналу підприємства.

1.3 Порядок розробки стратегічного плану розвитку підприємства

Відтак в структурі стратегічного плану можна виділити такі обов'язкові (основні) розділи: корпоративна місія; продукція; конкуренція; ринки; ресурси; діловий портфель; інновації.

Детальніше (з вказуванням основних, рекомендованих показників, позицій по кожному розділу) структуру стратегічного плану ілюструє табл. 1.6 [35].

Таблиця 1.6. - Структура стратегічного плану [35]

Найменування розділу	Показники
1	2
1. Корпоративна місія	1.1. Мета і завдання підприємства. 1.2. Сфери діяльності. 1.3. Структура і темпи росту бізнесу 1.4. Характер задоволення потреб клієнтів 1.5. Особливості продукції, що випускається. 1.6. Стратегія продукту 1.7. Стратегія передпродажного і післяпродажного обслуговування. 1.8. Партнери. 1.9. Покупці, клієнти. 1.10. Постачальники. 1.11. Цінності фірми, кадрова політика, мотивація персоналу. 1.12. Організаційна структура управління. 1.13. Доходи (величина, рентабельність, доход на акцію і т.д.)

Продовження таблиці 1.6

1	2
1. Корпоративна місія	1.14. Соціальна діяльність. 1.15.Благодійна діяльність. 1.16. Культура і імідж фірми.
2. Продукція	2.1. Укрупнена номенклатура продукції, що випускається. 2.2. Номенклатура нової продукції, випуск якої освоюється. 2.3. Номенклатура продукції, яка знімається з виробництва. 2.4. Номенклатура супутніх товарів. 2.5. Кількість потенційних покупців. 2.6. Місткість ринку і обсяг продажу. 2.7. Рентабельність продукції. 2.8. Цінова політика. 2.9. Якість продукції. 2.10. Строки розробки і освоєння нової продукції. 2.11.ЗатратинаНДДКР. 2.12. Швидкість обслуговування клієнтів. 2.13. Кількість претензій і рекламацій.
3. Конкуренція	3.1. Рівень обслуговування клієнтів. 3.2. Рівень диференціації продукції. 3.3. Рівень витрат. 3.4. Вхідні бар'єри. 3.5. Вихідні бар'єри. 3.6. Інтенсивність конкуренції. 3.7. Заходи щодо використання переваг. 3.8. Заходи щодо подолання слабких сторін. 3.9. Заходи щодо реалізації можливостей.
4. Ринки	4. 1 . Межі ринків збуту. 4.2. Значущість сегментів ринку. 4.3. Потужність каналів збуту. 4.4. Транспортна мережа. 4.5. Доступність сегментів ринку. 4.6. Динаміка змін ринків. 4.7. Потенційні конкуренти. 4.8. Прогноз виникнення товарів-замінників. 4.9. Стратегія просування товарів на ринки. 4. 10. Система розподілу продукції. 4.11. Концентрація продажів на ринках. 4. 12. Частка ринку. 4.13. Відносна частка ринку.
5. Ресурси	5.1. Величина і структура основного і оборотного капіталу. 5.2. Активи фірми. 5.3. Виробнича потужність. 5.4. Кредиторська і дебіторська заборгованість. 5.5. Прогноз зміни цін на ресурси. 5.6. Величина і спрямування вкладень інвестицій. 5.7. Ефективність використання ресурсів (витрат, собівартість, матеріало-, трудо-, капіталомісткість). 5.8. Кредити.

Закінчення таблиці 1.6

1	2
5. Ресурси	5.9. Рентабельність підприємства.
6. Діловий «портфель» (окреслює сукупність підприємств фірми)	6.1. Виробнича структура підприємства (фірми). 6.2. Продаж власності. 6.3. Купівля власності. 6.4. Злиття власності. 6.5. Рівень диверсифікації підприємства (фірми). 6.6. Емісія цінних паперів.
7. Інновації	7.1. Створення, освоєння і підвищення якості продукції. 7.2. Впровадження нової технології. 7.3. Механізація і автоматизація виробництва. 7.4. Вдосконалення управління. 7.5. Економія ресурсів. 7.6. Захист навколишнього середовища і т.д.

Формою вироблення і представлення економічної стратегії підприємства, тобто формою визначення економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку, є планування. Стратегічне планування повинно виконувати наступні функції [36]:

- визначати перспективні напрямки розвитку підприємства, основні види його діяльності;
- об'єднувати в єдину систему чотири найважливіших об'єкти планування - обсяги реалізації продукції, фінансові ресурси, виробництво і потреби в закупівлях;
- формувати для підприємства загалом, а також для кожного структурного підрозділу зокрема конкретні цілі, що узгоджуються з корпоративною (загальною) стратегією ;
- стимулювати менеджерів до глибшої оцінки сильних і слабких сторін фірми;
- створювати основу для раціонального розподілу обмежених економічних ресурсів.

Формування стратегії розвитку торговельного підприємства є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності виконавців.

Обґрунтованість розробки стратегії залежить від об'єктивних факторів (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство, конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання та інше) та суб'єктивних факторів (знань, вмінь та навичок виконавців - команди менеджерів вищого рівня керівництва, їх «чуття» ринку та змін, що очікуються [37].

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно (рис. 1.5).



Рис. 1.5 - Основні етапи (структурно-логічна схема) процесу формування стратегії розвитку торговельного підприємства [38, 39]

Сутність та зміст роботи, що має проводитися на кожному етапі роботи, полягає у наступному:

I етап - усвідомлення місії підприємства.

Під місією підприємства в світовій практиці прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з

точки зору його власників).

В більшості випадків місією підприємства є виробництво товарів (надання послуг), що відповідає потребам ринку та сприяє отриманню максимально можливого прибутку. Таке розуміння місії підприємства є нормальним з економічної точки зору, відповідає суті підприємницької діяльності.

Можливе інше усвідомлення місії підприємства - створення іміджу конкретної особи або групи осіб, сімейні традиції, підтримка (забезпечення) основного виду діяльності та інше. В цьому випадку економічна робота на підприємстві орієнтована не на отримання прибутку, а зорганізовується на умовах самодостатності виробничої системи (самоокупності).

II етап - вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

Стратегічний підхід до управління підприємством надає першочергової уваги вивченню його зовнішнього середовища. Необхідність цього викликана великим впливом зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства. Воно не тільки визначає загальні умови (правила) ведення бізнесу, організацію підприємницької діяльності, але й багато в чому обумовлює ринковий успіх або невдачу підприємства, темпи його розвитку, результативні показники діяльності.

III етап - оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства.

На цьому етапі розробки стратегії проводиться комплексний аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, оцінюється стратегічний потенціал підприємства, його конкурентний статус, конкурентоспроможність.

Метою проведення цієї роботи є оцінка можливостей підприємства щодо досягнення стратегічних цілей розвитку: росту маси та норми прибутку, обсягу діяльності, збереження або зміцнення ринкових позицій та інше.

IV етап - формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

На цьому етапі роботи на основі усвідомлення місії, стану та перспектив змін у зовнішньому середовищі підприємства, виявлення його сильних та слабких (проблемних) сторін життєдіяльності визначається система стратегічних цілей його функціонування на період розробки стратегії.

Для подальшої роботи з розробки стратегічного плану (стратегії діяльності) сформульовані цілі повинні мати наступні ознаки: зміст, обсяг, спосіб вираження, рівень якого необхідно досягти та наявний період часу для досягнення кінцевого результату.

Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи:

1. Якісного визначення цілей, наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери, (ніші ринку) та інше.

2. Уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу. Наприклад, темпи росту обсягу продажу, показники ефективності використання ресурсів, рівень прибутковості інвестованого капіталу, рівень дивідендів, що виплачуються та інше. Принципова відмінність стратегічного планування від традиційного полягає в тому, що значення цих показників визначається не шляхом екстраполяції їх досягнутих значень, а на основі поставлених якісних цілей.

V етап - розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір).

Поставлені цілі розвитку підприємства можуть бути досягнуті різними способами. Для їх визначення та наступної оцінки ефективності розробляються стратегічні альтернативи, тобто різні варіанти подальшого розвитку.

Їх відмінними ознаками є форми, методи, засоби, шляхи, час досягнення поставлених цілей, ступінь досягнення кожної з них, обсяг ресурсного потенціалу, що буде використовуватись, та інше.

Вибір кінцевого варіанту стратегічного розвитку підприємства здійснюється на основі комплексного вивчення розглянутих параметрів, оцінки ступеня значущості кожного з них.

VI етап - здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства.

Обраний варіант стратегічної альтернативи розвитку підприємства є лише

загальною концепцією його діяльності в перспективному періоді.

Реальність досягнення поставлених стратегічних цілей забезпечується розробкою заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії.

VII етап - моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

На цьому етапі роботи, який триває протягом всього періоду здійснення стратегії, проводиться моніторинг досягнення поставлених стратегічних цілей, контролюється стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Порушення термінів або рівня досягнення окремих цільових показників, непрогнозовані зміни в ресурсному потенціалі або конкурентній позиції підприємства, збурення в зовнішньому середовищі підприємства свідчать про необхідність коригування раніше розробленої стратегії діяльності підприємства та похідних від неї політик та планів.

Своєчасне внесення уточнень та доповнень в прийняту стратегію розвитку є запорукою успішного функціонування підприємств та досягнення поставлених стратегічних цілей [40].

Розробка стратегії опирається на такі принципи:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [41].

Отже, за допомогою стратегічного планування підприємство визначає і обґрунтовує намір досягти певних довгострокових цілей, вибравши відповідну стратегію поведінки і розвитку.

Висновки до розділу 1

В розділі 1 досліджено теоретичні підходи до визначення понять «планування», «стратегічне планування». Визначено місце стратегічного планування в системі стратегічного управління.

Основними ознаками стратегічного планування, які відрізняють його від довгострокового планування за змістом і послідовністю здійснення є вектор руху, об'єкти, значення даної функції для підприємства, умови конкуренції, за якої здійснюється, основні фактори прийняття рішень та результати планування. Також проаналізовано функції та послідовність здійснення стратегічного планування.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Підтвердженням цього є проаналізовані у розділі стратегічні цілі підприємств, згруповані за класифікаційними ознаками та охарактеризовані в залежності від життєвого циклу підприємств. Цілі діяльності підприємства гармонізовані з цілями суспільства, в якому воно функціонує. Вони визначаються підприємством на основі вивчення його можливостей: наявних засобів виробництва, капіталу; умов зовнішнього середовища; кон'юнктури ринку, конкурентного статусу підприємства; індивідуальних мотивів власників (підприємців) та інших факторів.

Окрім того, в розділі визначено орієнтовну структуру стратегічного плану; сутність та зміст роботи, що має проводитися на кожному етапі роботи, при розробці стратегічного плану; основні принципи, на які робиться упор при розробці стратегій.

За допомогою стратегічного планування підприємство визначає і обґрунтовує намір досягти певних довгострокових цілей, вибравши відповідну стратегію поведінки і розвитку.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Дочірнє підприємство публічного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське» розташоване в місті Красилові Хмельницької області та входить до складу великої національної корпорації «Оболонь». Початок історії підприємства розпочинається в 1996 році, коли було створено оптово-торгівельну базу ЗАТ «Оболонь», а 1998 році вже було розпочато виробничу діяльність випуском мінеральних вод (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Загальні відомості про ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Інформація про емітента	
1	2
Повне найменування юридичної особи	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ОБОЛОНЬ КРАСИЛІВСЬКЕ
Скорочена назва	ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»
Назва англійською	SUBSIDIARY OF PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY OBOLONKRASYLIVSKE (SUBSIDIARY OF PRJSC OBOLONKRASYLIVSKE)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	22985686
Дата реєстрації	03.02.1998 (22 роки 9 місяців)
Уповноважені особи	<ul style="list-style-type: none"> • ПЕЙКО ВАЛЕРІЙ ПЕТРОВИЧ – керівник • ПЕЙКО ВАЛЕРІЙ ПЕТРОВИЧ (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо)
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки (основний)</p> <p>Інші:</p> <p>10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків</p> <p>11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв</p>

Продовження таблиці 2.1

1	2
	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 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у. 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Контактна інформація	
Адреса:	Україна, 31000, Хмельницька обл., Красилівський р-н, місто Красилів, вулиця Будівельна, будинок 3
E-mail:	obolon@kr.obolon.ua
Телефон:	0385544214 +380385544214
Факс:	+380385544223

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» сьогодні - це сучасне підприємство з великими виробничими потужностями, що має у своєму арсеналі передові технології. Підприємство спеціалізується на випуску безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної та питних вод (газованих та негазованих), асортимент яких налічує більше 25 найменувань.

З січня 1998 року ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розпочало виробничу діяльність випуском мінеральної води «Оболонська-2» в склотару з власної артезіанської свердловини, внесеної в реєстр мінеральних вод України.

Виробнича діяльність підприємства визначається корпоративними інтересами головного підприємства ПрАТ «Оболонь» м. Київ. Підприємство спеціалізується на випуску безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод, асортимент яких налічує близько 30 найменувань і включає 9 різних видів пакування.

З початку своєї діяльності та по сьогоднішній день підприємство щороку вдосконалюється як у технічному аспекті так і у маркетинговій стратегії

розвитку, задовольняючи усі потреби як вітчизняного так і закордонного споживача.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» брало участь у 17-му міжнародному конкурсі пива, безалкогольних, слабоалкогольних та питних вод, солоду пивоварного в рамках Всеукраїнської акції «Свято пива – 2014» та отримало низку почесних нагород, а саме: три золотих медалі за питну воду негазовану «Прозора від природи» за напій безалкогольний «Ріо-де-мохіто зі смаком лайма та м'яти», за напій безалкогольний негазований «Живчик з соком яблука». Крім того підприємство отримало гран-прі за найвищу якість безалкогольного напою 2014 «Живчик унік» та почесний кубок за кращий дизайн зовнішнього оформлення безалкогольного напою «Живчик унік».

В минулому році ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» було освоєно нові ринки збуту: імпортерами безалкогольних напоїв стали Канада та Грузія.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємства є експорт.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» співпрацює з контрагентами у таких країнах як Польща, Ізраїль, Молдова, Чехія, Іспанія, Німеччина, Литва, Італія.

Потенційні країни для експорту Країни ЄС, Країни Близького та Середнього Сходу, Центральна Азія.

Продукція підприємства неодноразово визнавалася за своїми показниками та смаковими властивостями найкращою на регіональних, всеукраїнських та міжнародних виставках і конкурсах. Щороку підприємство успішно проходить сертифікацію за системою управління якістю ДСТУ ISO 9001 і міжнародним стандартом ДСТУ ISO 22000 «Системи управління безпечністю харчових продуктів».

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впроваджено новий вид очистки питної води від амонію. Даний технологічний процес є повністю екологічно-чистим з відсутністю будь-яких хімічних реагентів. Крім того, даний процес очистки має низьку енергозатратність.

З метою поліпшення стану навколишнього середовища, підприємство займається збором вторсировини (ПЕТ відходів) від населення з подальшим їх

пресуванням.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» постійно надає благодійні допомоги у грошовому та матеріальному виразі. Це допомога як юридичним так і фізичним особам. Серед сфер надання допомоги можна виділити такі:

- підтримка молодіжного та ветеранського спортивного руху;
- допомога на лікування, як закладам охорони здоров'я так і фізичним особам;
- підтримка та захист підприємництва;
- допомога на збереження культурної та релігійної спадщини України;
- підтримка закладів освіти.

Середньооблікова чисельність працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» близько 600 осіб. У 2019 році близько 2,8% або 16 осіб від загальної кількості працюючих на підприємстві складали люди з особливими потребами.

Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є досить складною і формується як система організаційних структур та підрозділів, які представлені на рис. 2.1

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених Статутом.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний тип. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями.

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

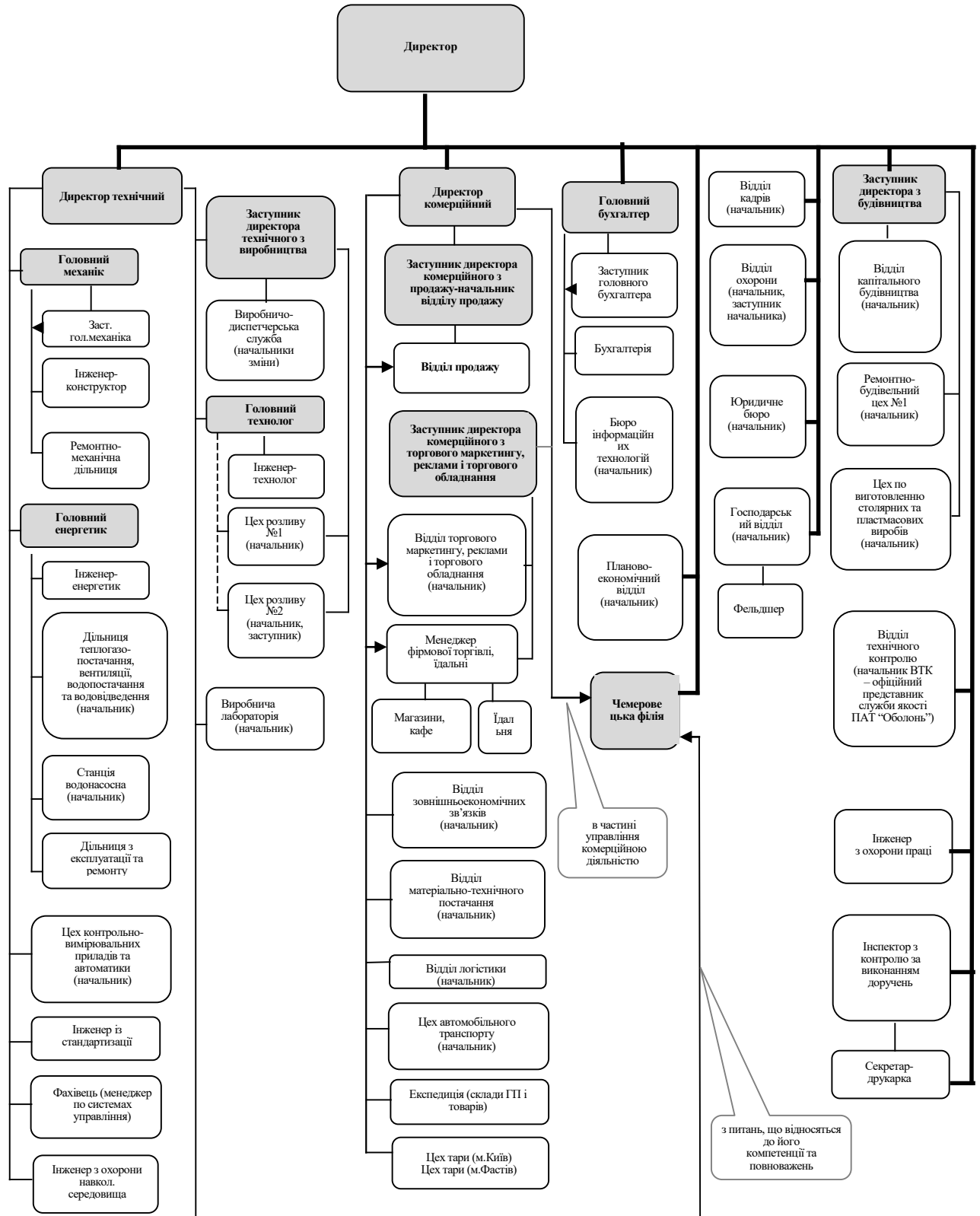


Рис. 2.1 – Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Поруч з позитивними сторонами даної організаційної структури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» такими як висока компетентність фахівців, які несуть

відповідальність за належне виконання функцій, поєднання цілей керівництва і спеціалізації управління, є її недоліки, що не можуть гарантувати 100%-ефективності менеджменту підприємства. Серед недоліків слід особливо виділити недостатню гнучкість структурних підрозділів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» при вирішенні нових чи надважких завдань; неможливо реалізувати ефективні інноваційні проекти без залучення керівників вищої ланки. Спостерігається значний розвиток вертикальності управління.

Таким чином, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є підприємством, що входить до великої української корпорації, яка належить до сорока найбільших пивоварних концернів світу. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має лінійно-функціональну організаційну систему управління, яка орієнтована на виробництво високоякісної продукції, що є доволі вдалим варіантом для ведення діяльності даного підприємства. Крім того, лінійно-функціональна організаційна структура в цілому відповідає умовам динамічного середовища, в якому функціонує ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Стратегія аналізованого підприємства направлена на задоволення вимог та очікувань споживачів, утримання позиції на ринку слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в умовах економіки України завдяки постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвитку та професійного навчання персоналу.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Розглядаючи діяльність підприємства «Оболонь» «Красилівське» за 2017-2019 рр., перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи.

Результати аналізу обсягів реалізації продукції та інших техніко-економічних показників, який охоплює всі сторони виробничої діяльності підприємства, представлений у таблиці 2.2.

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

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
		2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	(2018/2017)100	(2019/2018)100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	553174	638093	532046	84919	-106047	115,35	83,38
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	642	626	584	-16	-42	97,51	93,29
Продуктивність праці персоналу	тис. грн / чол.	861,64	1019,31	911	157,67	-108,31	118,3	89,37
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	64895	80803	83863	15908	3060	125	104
Середньомісячна заробітна плата	грн	9189,72	9573,16	10538,18	383,4	965,02	104,2	110,1
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	424976	490701	465105	65725	-25596	115,5	94,8
Сукупні операційні витрати підприємства	тис. грн	523224	629276	512409	106052	-116867	120,27	81,43
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,77	0,77	0,87	-	0,10	-	113
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	8238	12136	2149	3898	-9987	147,32	17,71
Рентабельність (збитковість)	%	1,5	1,9	0,4	0,4	-1,50	126,67	21,05

За результатами, наведеними у таблиці 2.2, рис. 2.2 найбільш успішним роком для ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» був 2018 рік.

Проаналізувавши динаміку економічних показників можна зробити наступні висновки, що чистий дохід від реалізації продукції та послуг зростав протягом 2017-2018рр., проте у 2019 р. зменшився на 106047 тис. грн.. Чистий прибуток мав таку саму тенденцію розвитку (рис.2.3).

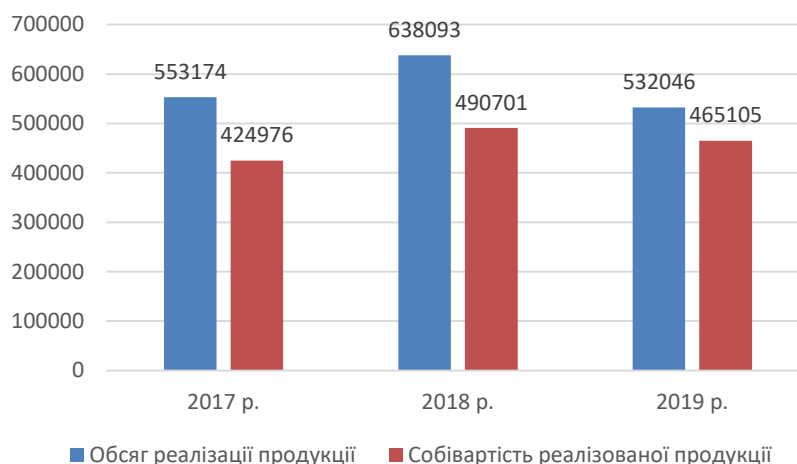


Рис. 2.2 - Динаміка обсягу реалізації продукції, робіт, послуг ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»



Рис. 2.3 - Динаміка чистого прибутку ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник продуктивність праці працівників ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2017-2018 рр. зросла, однак вже у 2018-2019 рр. знизилась внаслідок скорочення працівників. Взаємозалежність продуктивності праці та чисельності працівників представлено на рис. 2.4.

Середньомісячна заробітна плата персоналу у другому періоді (2019-2018рр.) порівняно з першим періодом (2018-2017рр.) зросла (рис. 2.5).

У 2018 році вартість реалізації товарів, робіт та послуг зросла на 15,5% порівняно з 2017 роком, але у 2019 р. зменшилась на 5,2% порівняно з 2018 роком.

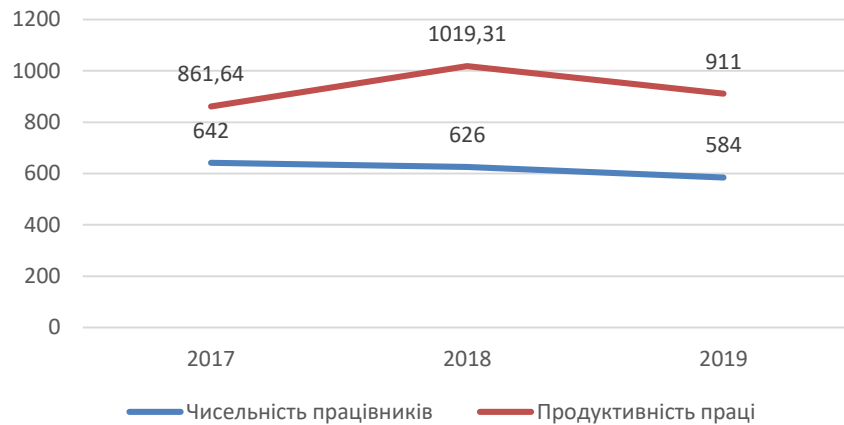


Рис. 2.4 - Динаміка змін чисельності працівників та продуктивності праці
ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

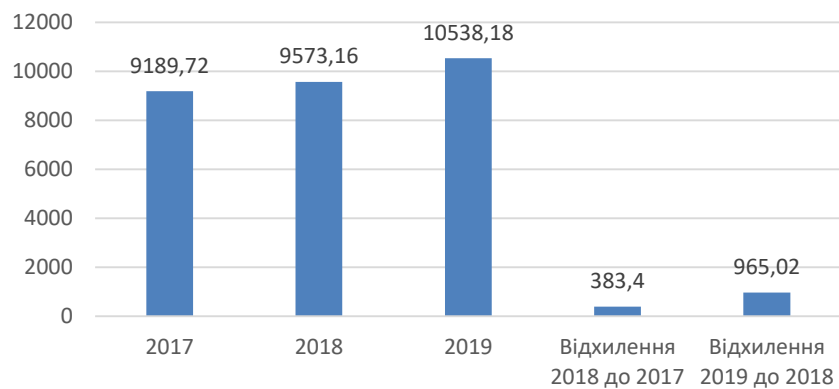


Рис. 2.5 - Динаміка змін середньомісячної заробітної плати працівників
ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Динаміка витрат на 1 грн реалізації виявила негативну тенденцію зростання в останньому розрахунковому періоді 2018–2019 рр. Однак, собівартість та сукупні операційні витрати в останньому розрахунковому періоді зменшилися відповідно на 5,2% та 18,6%, хоча ця тенденція не дозволила підвищити темп росту чистого доходу (рис. 2.6).

Показник рентабельності підприємства зріс, а потім помітно зменшився за 2017 – 2019 роки. У 2017 році на 1 грн собівартості реалізації припадало 0,15 грн. чистого прибутку, 2018 року – 0,19 грн., а 2019 року – 0,4 грн.

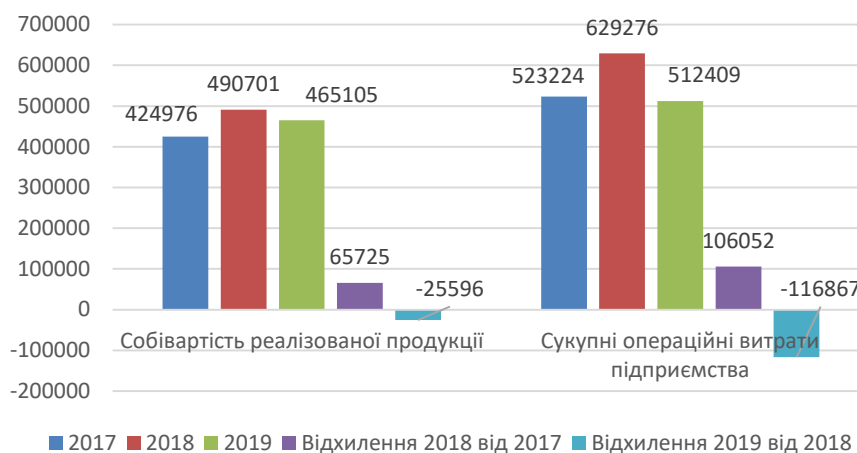


Рис. 2.6 - Динаміка змін собівартості реалізованої продукції та сукупних операційних витрат ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Подібна ситуація до показника ефективності використання основних фондів підприємства. Їх значення у 2018 та 2019 роках зменшилась на 12%. Водночас рентабельність активів у 2018 році зросла на 26,67% порівняно з 2017 роком та збільшилась на 21% з 2019 по 2018 роки.

Отже, аналіз економічних показників діяльності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» довів нестабільність роботи підприємства: у 2019 р. спостерігалась негативна тенденція з усіх показників господарської діяльності, окрім заробітної плати. Зросли також витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Негативні показники значно погіршили результати роботи усієї корпорації «Оболонь» і зменшило конкурентні переваги ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку.

2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Оцінку фінансового стану ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснимо шляхом обчислення системи показників, які характеризують його фінансово-господарське становище (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	(2018/ 2017)100	(2019/ 2018)100
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	553174	638093	532046	84919	-106047	115,35	83,38
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	399261	450538	430323	51277	-20215	112,84	95,51
Валовий: прибуток (збиток)	153913	187555	101723	33642	-85832	121,86	54,24
Інші операційні доходи	18315	37685	29670	19370	-8015	205,76	78,73
Адміністративні витрати	21325	28636	27669	7311	-967	134,28	96,62
Витрати на збут	115037	141901	70431	26864	-71470	123,35	49,63
Інші операційні витрати	25715	40163	34782	14448	-5381	156,19	86,60
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	10151	14540	-1489	4389	-16029	143,24	-10,24
Інші фінансові доходи	28	66	6	38	-60	235,71	9,09
Інші доходи	214	381	5102	167	4721	178,04	1339,11
Інші витрати	68	31	714	-37	683	45,59	2303,23
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	10325	14956	2905	4631	-12051	144,85	19,42
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2087	2820	756	733	-2064	135,12	26,81
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	8238	12136	2149	3898	-9987	147,32	17,71

Результати діяльності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», стабільно зростаючі у 2017 та 2018 рр., суттєво змінилися у 2019 р.. У звітному 2019 р. підприємство понесло збитки від операційної діяльності у розмірі 16029 тис. грн. через суттєве зменшення обсягів продажів (-106047 тис. грн. проти 2018 р.). Чистий прибуток підприємство змогло отримати лише завдяки неопераційній діяльності.

Проведені розрахунки свідчать про позитивне зменшення на 4,49 % собівартості реалізованої продукції, збільшення якої на 12,84 % спостерігалось у

2018 р. в порівнянні з 2017 р.. Суттєво зменшились у 2019 р. (на 22,27 %) також інші операційні доходи. Особливо це відчувається проти їх збільшення у 2018 р. на 105,76 %.

Позивним моментом в розрахунках фінансового результату ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є зменшення усіх видів витрат. Так, адміністративні витрати у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. зменшились на 967 тис. грн. (на 3,38 %). Витрати на збут за цей період упали на 71470 тис. грн. або на 50,37 %. На 14 % зменшились також і витрати на збут. Усі ці показники активно зростали у 2017-2018 рр.

Більш детальний аналіз фінансового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно провести на основі фінансової звітності підприємства за досліджуваний період. Проведемо аналіз за наступними напрямками за період 2017-2019 рр.:

- показники майнового стану підприємства;
- показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності.

Фінансовий результат діяльності залежить від правильності та доцільності вкладення фінансів в активи підприємства. В ході діяльності активи постійно змінюються, результати цих змін відслідковуються за допомогою розрахунку показників майнового стану.

Охарактеризуємо динаміку вартості майна ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом аналізованого періоду в табл. 2.4.

Як бачимо з даних табл. 2.4 динаміка вартості майна протягом аналізованого періоду негативна – зменшення на 4,37 % у 2018 р. та на 20,27 % у 2019 р.

Необоротні активи практично з кожним роком зменшувались, зокрема станом на 2019 р. впали на 8,43 % порівняно з 2018 р., проте їх питома вага у структурі майна підприємства з збільшилась з 27,45 % до 32,35 %. Оборотні активи також зменшувались з кожним роком – на 3,51 % у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. та на 24,91 % у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. (рис. 2.7).

Таблиця 2.4 - Характеристика майнового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2017-2019 рр.

Показник	Значення показника, тис. грн.			Динаміка, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1	2	3	4	5	6
Майно всього, у т. ч.	309489	295954	235962	-4,37	-20,27
1. Необоротні активи	89163	83362	76335	-6,51	-8,43
Нематеріальні активи	1921	1520	1149	-20,87	-24,41
первісна вартість	3891	3891	3891	0,00	0,00
накопичена амортизація	1970	2371	2742	20,36	15,65
Незавершені капітальні інвестиції	494	552	538	11,74	-2,54
Основні засоби	78945	73487	66845	-6,91	-9,04
первісна вартість	257522	263170	255290	2,19	-2,99
знос	178577	189683	188445	6,22	-0,65
Інші фінансові інвестиції	7803	7803	7803	-	-
2. Оборотні активи	220326	212592	159627	-3,51	-24,91
Запаси	112235	109382	72836	-2,54	-33,41
Виробничі запаси	41082	34208	42406	-16,73	23,97
Готова продукція	11992	15527	8801	29,48	-43,32
Товари	59161	59647	21629	0,82	-63,74
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	69054	61448	21566	-11,01	-64,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	15	1	23	-93,33	2200,00
з бюджетом	7282	2792	1271	-61,66	-54,48
у тому числі з податку на прибуток	4806	1986	1230	-58,68	-38,07
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	12955	27859	56802	115,04	103,89
Інша поточна дебіторська заборгованість	11292	5975	2206	-47,09	-63,08
Гроші та їх еквіваленти	3822	1868	1455	-51,13	-22,11
Готівка	333	235	626	-29,43	166,38
Рахунки в банках	3489	1523	829	-56,35	-45,57
Витрати майбутніх періодів	796	534	728	-32,91	36,33
Інші оборотні активи	2875	2733	2740	-4,94	0,26
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	2,47	2,55	2,47	3,20	-18,00

Як бачимо з даних табл. 2.4 динаміка вартості майна протягом

аналізованого періоду негативна – зменшення на 4,37 % у 2018 р. та на 20,27 % у 2019 р.

Необоротні активи практично з кожним роком зменшувались, зокрема станом на 2019 р. впали на 8,43 % порівняно з 2018 р., проте їх питома вага у структурі майна підприємства з збільшилась з 27,45 % до 32,35 %. Оборотні активи також зменшувались з кожним роком – на 3,51 % у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. та на 24,91 % у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. (рис. 2.7).

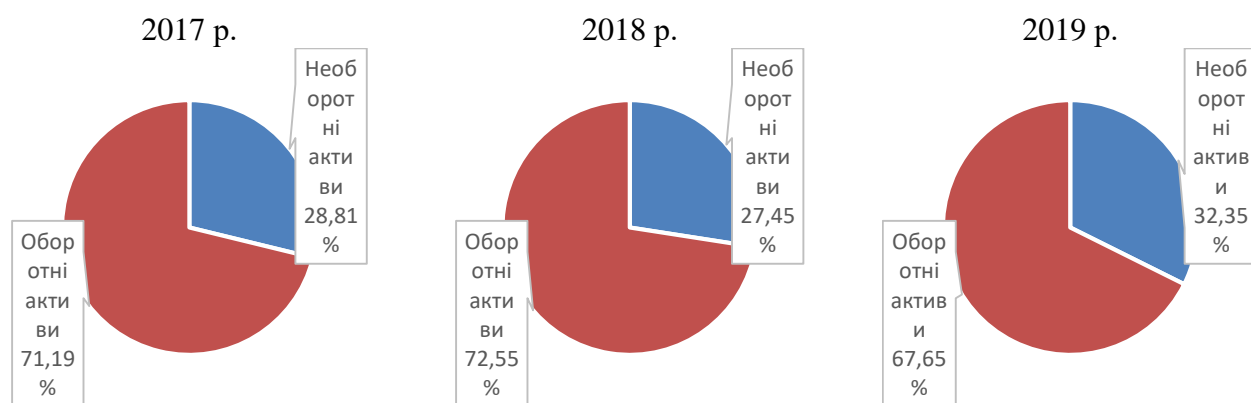


Рис. 2.7 – Динаміка змін питомої ваги оборотних та необоротних активів в загальному обсязі майна ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів демонструє неоднозначну динаміку, проте варто зазначити, що у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. він зріс на 3,2 %, а у 2019 р. знизився на 18,0 %, що вказує на зниження здатності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» оперативно реагувати на зовнішні зміни. З метою більш повного діагностування майнового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснимо діагностичну оцінку поточного стану майна в порівнянні з нормативними показниками (табл. 2.5).

Отримані в табл. 2.5 результати дають змогу зробити висновки, що динаміка майнового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є досить неоднозначною.

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників майнового стану підприємства ДП
 ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2017-2019 рр.

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Норматив	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Фондомісткість	Фк/Вп	Характеризує забезпеченість підприємства ОЗ	зменшення	0,14	0,12	0,13
2. Фондоозброєність	Фк/Ч	Показує величину основних засобів на працівника	збільшення	122,97	117,39	114,46
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Фз/М	Відображає питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства	збільшення	0,255	0,248	0,283
4. Коефіцієнт зносу ОЗ	Зо/Фк	Показує ступінь зносу ОЗ	менше 0	2,26	2,58	2,82
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	1-Кз	Відображає частину основних засобів придатну до експлуатації	більше 0	-1,26	-1,58	-1,82
6. Коефіцієнт оновлення ОЗ	Фв/Фк	Показує частку введених ОЗ у загальній їх вартості	збільшення	0,12	0,10	0,08
7. Коефіцієнт вибуття ОЗ	Фу/Фк	Характеризує інтенсивність вибуття ОЗ	менше ніж коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,02	0,19
8. Коефіцієнт приросту основних засобів	(Фв-Фу)/Фк	Показує ступінь збільшення ОЗ у звітному періоді проти минулого періоду	збільшення	-0,10	-0,08	0,12
9. Фондовіддача	Вп/Фк	Характеризує ефективність використання ОЗ. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню ОЗ	збільшення	7,01	8,68	7,96
10. Рентабельність ОЗ	Пб/Фк*100%	Визначає ступінь використання ОЗ	збільшення	10,44	16,51	3,21

Проведені розрахунки засвідчують, що значення розрахованих показників доволі відхиляються у досліджувані роки від встановлених для них нормативів. Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства протягом трьох років має критичні значення (0,2-0,3), що відображає реальний

низький виробничий потенціал підприємства і потрібно терміново шукати кошти для виправлення становища.

Частка оборотних виробничих фондів також демонструє негативну динаміку – спад з 72,55% до 67,65 % відносно минулого року. Проте частка основних засобів в активах зросла, що вказує на те, що підприємство у майбутньому планує наростити обсяги виробництва.

Показники фондомісткості та фондівдачі теж не продемонстрували позитивних результатів в звітному періоді – у 2018 р. відбувалось покращення показників, що у 2019 р. пішло на спад. Коефіцієнт зносу основних засобів також зріс, що говорить про збільшення рівня зносу основних засобів, їх застарілість та необхідність подальшого оновлення. Те саме підтвердив і коефіцієнт придатності основних засобів (зниження на 15,28%). ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не поповнює свої засоби, про що також засвідчує хоч і незначне, але зменшення коефіцієнту оновлення основних засобів. Майже стабільні коефіцієнти вибуття та приросту основних засобів демонструють нам певний дисбаланс, оскільки приріст основних засобів менший за їх вибуття.

Таким чином, результати розрахованих показників майнового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2017-2019 рр. свідчать про наявність негативних тенденцій, що відбуваються в динаміці активів підприємства, а саме: збільшення ступеня зносу основних засобів, зменшення частини оновлених основних засобів, хоча й спостерігається збільшення частини реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства. Підприємство не проводило заходів, щоб забезпечити оновлення основних засобів, дана ситуація є катастрофічною, адже значення коефіцієнта вибуття основних засобів в аналізованому періоді є більшим, ніж значення вищезгаданого коефіцієнта.

Обладнання хоч і не оновлюється, разом з тим спостерігаються його простої, не використовується на повну. Найважливіші шляхи підвищення ефективності використання основних активів підприємства: поліпшення складу, структури і стану основних фондів підприємства, удосконалення планування, управління і організації праці та виробництва, продуктивності праці на

підприємстві, підвищення та розвиток матеріального та морального стимулювання праці. Якщо ж говорити про заходи по прискоренню оборотності оборотних активів підприємства, то варто наголосити на оптимізації строків виготовлення продукції в результаті удосконалення технологічних процесів, ширшого застосування конструкцій, агрегатів та напівфабрикатів, зменшенні виробничих запасів у результаті покращення організації матеріально-технічного постачання, зменшення дальності їх транспортування, а також економії матеріальних ресурсів, кращого їх зберігання та обліку, суворого дотримання норм витрат матеріалів на одиницю продукції, ну й удосконаленні розрахунків із замовниками та інших заходів щодо поліпшення фінансової та платіжної дисципліни.

Для більш повного аналізу фінансового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проведемо аналіз показників його ліквідності, платоспроможності та ділової активності.

Проаналізуємо за допомогою коефіцієнтів ліквідність поточних активів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники ліквідності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2017- 2019 рр.

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Норматив	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт покриття	рядок 1195 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань	2-2,5	220326/ 110208 = 2,0	212592/ 95024 = 2,24	159627/ 32883 = 4,85
Коефіцієнт швидкої ліквідності	сума рядків (1120 +1125 + 1135 + 1130 + 1140 + 1145 + 1155 + 1160 + 1165 + 1190) активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	відношення суми оборотних активів без урахування запасів до поточних зобов'язань	більше 1	(69054+ 15 + 7282+ 12955+ 11292+ 3822+ 2875) / 110208 = 0,97	(61448+ 1+ 2792+ 27859+ 5975+ 1868+ 2733) / 95024 = 1,08	(21566+ 23+ 1271+ 56802+ 2206+ 1455+ 2740) / 32883 = 2,62

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	сума рядків (1160+1165) активу балансу рядок 1695 пасиву балансу	співвідношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов'язань	більше 0,2	3822 / 110208 = 0,03	1868 / 95024 = 0,02	1455 / 32883 = 0,04

Розраховані показники (окрім коефіцієнту абсолютної активності, що є меншим за нормативне значення, проте має тенденцію до збільшення у 2019 р.) засвідчують достатню ліквідність підприємства, тобто має здатність перетворювати активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Проаналізуємо платоспроможність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та розглянемо готовність підприємства до можливих змін у кон'юнктурі ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники платоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2017-2019 рр.

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Норматив	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт концентрації власного капіталу(автономії)	Власний капітал / Сума пасивів	співвідношення власного капіталу до всіх фінансових ресурсів	$\geq 0,5$	188794/ 309489= 0,61	200930/ 295954= 0,68	203079/ 235962= 0,86
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Сума позикового капіталу / Сума активів	ділення поточних і довгострокових зобов'язань компанії на суму активів	0,4 - 0,6(разом з коефіцієнтом власного капіталу = 1)	10487/ 309489 = 0,03	-	-
Коефіцієнт фінансової залежності	Сума пасивів / Власний капітал	є оберненим до показника фінансової автономії	$= < 2$, має збільшуватись	309489/ 188794 = 1,64	295954/ 200930= 1,47	235962/ 203079= 1,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні (обігові) кошти / Власний капітал	співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом	до 0,5	(10487+ 110208)/ 188794= 0,64	95024/ 200930 = 0,47	32883/ 203079= 0,16

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Власні оборотні кошти / Оборотні активи	співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів	до 0,5	(10487+110208)/220326=0,55	95024 / 212592=0,45	32883/159627=0,21
Коефіцієнт інвестування	суми власних і прирівняних до них коштів / суми основних фондів і нематеріальних активів	показує частку власних засобів підприємства, які можна покрити необоротними активами	більше 1	188794/89163=2,12	200930/83362=2,41	203079/76335=2,66

Проведений аналіз засвідчує, що усі показники фінансової стійкості близькі до нормативних значень. Однак, спостерігається стабільне зниження коефіцієнту фінансово залежності. Власні та загальні ресурси підприємства мають достатню ефективність використання.

Проте, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно докласти зусиль на збільшення прибутку, що позитивно відобразиться на ефективності наявних коштів.

Оцінимо показники ділової активності (показники швидкості обороту коштів) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники ділової активності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2017-2019 рр.

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Норматив	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{ЧД}{((A_1 + A_2) * 0,5)}$	співвідношення чистого доходу до середньорічної суми активів підприємства	збільшення	$\frac{532046}{((330328+309489)*0,5)} = 1,66$	$\frac{638093}{((309489+295954)*0,5)} = 2,11$	$\frac{532046}{(295954+235962)*0,5} = 2,00$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ЧД / ДЗ	співставлення чистого доходу від реалізації продукції та середньорічної суми дебіторської заборгованості	збільшення	$\frac{532046}{0,5* (75211 + 69054 + 7600 + 7282 + 8 + 15+2257+12955 +26052 +11292)} = 5,03$	$\frac{638093}{0,5* (69054 + 61448 + 7282 + 2792 + 15 + 1 + 12955 + 27859 + 11292 + 5975)} = 6,42$	$\frac{532046}{0,5* (61448 + 21566 + 2792 + 1271 + 1 + 23 + 27859 + 56802 + 5975 + 2206)} = 5,91$

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	$360 /$ Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	розраховується діленням 360 днів на період погашення дебіторської заборгованості	збільшення	71,63	56,04	60,88
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	СПЗ / $360 * \text{Соб}$	відношення середньорічних поточних зобов'язань до добутку 360 днів та собівартості реалізованої продукції	збільшення	$(0,5 * (66703 + 61460 + 23088)) / (360 * 399261) = 0,0005$	$(0,5 * (61460 + 40512 + 912)) / (360 * 450538) = 0,0003$	$(0,5 * 40512 + 1465 + 912 + 273) / (360 * 430323) = 0,0001$
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Соб / СМЗ	співставлення показника собівартості продукції та середньорічної вартості запасів	збільшення	$399261 / ((56955 + 41082 + 15955 + 11992 + 37265 + 59161) * 0,5) = 3,59$	$450538 / ((41082 + 34208 + 11992 + 15527 + 59161 + 59647) * 0,5) = 4,07$	$430323 / ((34208 + 42406 + 15527 + 8801 + 59647 + 21629) * 0,5) = 4,72$
Коефіцієнт оборотності основних засобів	ЧД / СОЗ	співставлення чистого доходу від реалізації продукції та середньорічної вартості основних засобів	збільшення	$532046 / (0,5 * (85030 + 78945)) = 6,49$	$638093 / (0,5 * (78945 + 73487)) = 8,37$	$532046 / (0,5 * (73487 + 66845)) = 7,58$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	ЧД / СВК	співставлення чистого доходу від реалізації продукції та середньорічного розміру власного капіталу	збільшення	$532046 / (0,5 * (180556 + 188794)) = 2,88$	$638093 / (0,5 * (188794 + 200930)) = 3,27$	$532046 / (0,5 * (200930 + 203079)) = 2,63$

Таким чином, з даних табл. 2.8 бачимо, що у 2019 р. спостерігалось зменшення показників ділової активності у порівнянні з попереднім роком, при тому, що у 2018 р. вони збільшувались, порівняно з 2017 р. Варто зазначити, що в 2019 р. оборотність активів зменшилась, що є негативним явищем. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився, що знову безперечно засвідчує погіршення результату.

Що стосується кредиторської заборгованості – то строк погашення кредиторської заборгованості зменшується до 0,0001 дня, тобто мова йде про відмову від кредиту. Також, варто наголосити, що збільшення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів говорить як про відносне зменшення виробничих запасів, так і про підвищення попиту на готову продукцію. Основні

засоби також використовують недостатньо ефективно, відповідно до отриманого значення коефіцієнта оборотності основних засобів (7,58 проти 8,37 у 2018 р.). Знизилась і швидкість обороту вкладеного капіталу. Все ж, як і в попередні роки, значення показника оборотності власного капіталу високе, що може стати причиною додаткового залучення кредитних ресурсів. В даному випадку, відповідно до отриманого значення показника в 2019 р. (2,63), можна говорити про позитивну тенденцію до урівноваження власних і залучених коштів.

Отже, незважаючи на те, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019 р. не приніс корпорації «Оболонь» очікуваних прибутків, проведений нами фінансовий аналіз підприємства за період з 2017 по 2019 рр. показав, що оцінені показники (зокрема, ліквідності, ділової активності, платоспроможності) відхиляються від нормативних значень, і потребують поліпшення. Проте варто зазначити, що по всім групам на підприємстві простежується тенденція до незначного погіршення порівняно з 2018 р., а тим паче 2017 р.. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наближається до нестабільного, іноді майже кризового стану. Саме тому компанії рекомендується переглянути маркетингову стратегію діяльності.

2.4 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства дає змогу визначити напрями щодо його функціонування та подальшого розвитку за умови динамічності зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Адже правильно оцінивши місце підприємства в бізнес просторі можна спрогнозувати його подальший розвиток, враховуючи фактори внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

На конкурентоспроможність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впливає макро- та мікросередовище його функціонування як зовнішнє середовище, так і

внутрішнє. Тому доцільним є оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Насамперед проведемо аналіз стратегічної позиції груп товарів, що виробляє та реалізує ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», використовуючи для цього матрицю «Дженерал Електрик – McKinsey».

В першу чергу визначимо вхідні дані для побудови даної матриці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Вихідні дані для побудови матриці McKinsey оцінка привабливості ринку і обсяг виробленої та реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продукція, тис. грн.			Привабливість ринку		
	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої	показник	вага	бали
532046,0	228780,0	186216,0	117050,0	Цінова еластичність	0,1	4
				Прибутковість	0,1	7
				Місткість	0,6	7
				Купівельна спроможність	0,2	5

За результатами наведених даних визначимо привабливість ринку:

$$Y = 0,1 \times 4 + 0,1 \times 7 + 0,6 \times 7 + 0,2 \times 5 = 6,3$$

Таким чином, привабливість ринку є вища за середню.

Далі визначимо конкурентні позиції досліджуваного нами підприємства і його основних конкурентів (табл. 2.10).

Отже, за отриманими даними ми можемо зробити висновок, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має високий рівень конкурентоспроможності у групі «Смакові товари - напої». Будуємо матрицю (рис. 2.8).

Таблиця 2.10 - Оцінка конкурентних позицій товарної продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Конкурентна пропозиція	Вага	Продукція		
		мінеральні і питні газовані та негазовані ВОДИ	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
Реклама	0,2	9	4	3
Фінанси	0,3	7	6	4
Персонал	0,2	8	6	2
Менеджмент	0,3	8	4	4
Показник конкурентної позиції		7,9	5	3,4

Привабливість ринку	Висока 1,00		35 % безалкогольні напої	43 % мінеральні і питні газовані та негазовані ВОДИ
	Середня 0,67			
	Низька 0,33		22 % слабоалкогольні напої	
	0	Низька 0,33	Середня 0,67	Висока 1,00
Конкурентоспроможність товарної групи				

Рис. 2.8 - Матриця «Дженерал-Електрик – McKinsey»

Таким чином, виходячи з отриманих результатів мінеральні і питні газовані та негазовані води займають позицію «Переможець-1», тому вони повинні нарощувати обсяг продажу, а також розширювати асортимент даної групи. Безалкогольні напої на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є «Переможцем-2», а слабоалкогольні напої займають позицію «Переможений – 3».

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», виявити переваги та недоліки, необхідно провести аналіз конкурентів. Проведемо аналіз конкурентів. Оскільки мінеральна газована та негазована вода, слабоалкогольні та безалкогольні напої як товар розраховані на великий обсяг споживання, а місткість Українського ринку в цій галузі достатньо

велика, то відповідно підприємство має достатньо багато конкурентів. Достатньо могутніми та такими, що представляють небезпеку є лише деякі з них.

Маючи дані про ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» і його двох основних конкурентах НВЦ «Ордана» (конкурент №1) і КЗ «Росинка» (конкурент №2), можна розташувати їх на матриці формування конкурентної карти ринку (ККР) у такий спосіб (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Матриця формування ККР

Ринкова доля		Лідери ринку	Підприємство із сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємство - аутсайдер
Темпи зростання					
Підприємство з конку- рентною позицією, що швидко поліпшується	1	1	5	9	13
Підприємство з кон- курентною позицією, що поліпшується	2	2	6 (НВЦ «Ордана»)	10 (КЗ «Росинка»)	14
Підприємство з кон- курентною позицією, що погіршується	3	3	7	11	15
Підприємство з конку- рентною позицією, що швидко погіршується	4	4	8	12	16

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» - підприємство із сильною і конкурентною позицією; найближчим конкурентом підприємства є НВЦ «Ордана» (Конкурент № 1), що також займає позицію 6 матриці формування ККР (при виборі стратегії конкурентного поведіння підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного).

Конкурент № 2 КЗ «Росинка» розташовується в осередку, що вказує на його слабку, але конкурентну позицію, що може покращитися. У порівнянні з Конкурентом №2 ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» володіє явною конкурентною перевагою в області цінової політики при високому рівні якості продукції.

Необхідно відзначити, що конкуренти підприємства відомі на ринку смакових товарів (напоїв) і займають значну частку ринку завдяки активній рекламній діяльності.

Таблиця 2.14 - Конкурентний профіль підприємства відносно КЗ «Росинка»

Характеристики	гірше					0	краще					Рейтинг проблем
	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5	
1. Ціна товарів												V
2. Якість товару												IV
3. Маркетинг												I
4. Менеджмент												II
5. Якість обслуговування												III

Для поліпшення своєї конкурентної позиції відносно НВЦ «Ордана» (конкурент №1) і КЗ «Росинка» (конкурент №2) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», у першу чергу, варто звернути увагу на проблему маркетингу; потім необхідно поліпшити менеджмент на підприємстві (можливо, за рахунок організації системи підвищення кваліфікації персоналу (у тому числі удосконалювання професійних якостей вищого керівництва) і формування корпоративної культури, що створить сприятливе середовище для прояву ініціативності співробітниками, розкриття їхнього творчого потенціалу в інтересах досягнення цілей організації.

Наступними по важливості щодо конкурента № 1, відповідно до профілю конкурентоздатності підприємства, є проблеми подальшого зниження вартості товарів для споживачів, удосконалювання якості обслуговування. Навпроти, як уже відзначалося перед конкурентом № 2 підприємство має значні конкурентні переваги в області цінової політики.

Оскільки елементи потенціалу підприємства завжди «працюють» разом, то можливий як їх спільний, так і відособлений вимір. Спільна оцінка елементів дозволяє визначити величину потенціалу. Однак цей метод не дає уявлення про розміри окремих його елементів і тим самим позбавляє можливості підвищення ефективності формування і використання виробничого потенціалу за рахунок маневрування його зі структурою підприємства. Відособлений вимір елементів виробничого потенціалу позбавлений цих недоліків. Оцінка продажу товарів на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлена у табл. 2.15. В якості еталону взяті середньо галузеві показники. Оцінка проводилась експертним методом.

Таблиця 2.15 - Оцінка розподілу та збуту продукції на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019 рік

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	Підприємство значення / рейтинг	
1	Потужність підприємства, тис. од.	0,2	1000	1800	360,00
2	Якість товару, %	0,2	10	10	2,00
3	Фондовіддача, грн.	0,1	15,7	7,96	0,80
4	Витрати на 1 грн. товару	0,1	0,8	0,8	0,08
5	Екологія виробництва (штрафи, тис. грн.)	0,05	0	0	0,00
6	Прибуток, тис. грн.	0,10	85,3	2149	214,90
7	Рентабельність, %	0,10	5,56	0,04	0,00
8	Кількість каналів розподілу, од.	0,05	10	7	0,35
9	Прибуток на одиницю товару, грн.	0,05	8,6	1,19	0,06
10	Кількість ефективно укладених угод на збут продукції, од.	0,05	730	1159	57,95
Сума місць		1	x	x	636,14

У табл. 2.16 наведемо оцінку фінансово-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для побудови квадрату конкурентних можливостей підприємства.

Таблиця 2.16 - Оцінка основних показників фінансово-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019 рік

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	Підприємство значення / рейтинг	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнти ліквідності:					
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,05	2 і більше	0,04	0,002
2	Коефіцієнт критичної оцінки	0,1	1-2	0,79	0,079
Коефіцієнти рентабельності:					
3	Рентабельність продажу	0,15	більше 10%	0,04	0,006
4	Рентабельність активів	0,05	більше 20%	5,69	0,285
5	Рентабельність власного капіталу	0,1	близько 100%	14,79	1,479
Показники ефективності:					
6	Оборотність активів	0,1	3-7	4,72	0,10
7	Оборотність власного капіталу	0,1	3-7	2,63	0,29

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнти фінансової незалежності:					
8	Коефіцієнт автономії	0,1	Більше 0,5	0,86	0,086
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,15	Більше 0,5	0,16	0,024
Коефіцієнти фінансової стійкості:					
10	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,1	0,1	0,21	0,021
Сума місць		1	x	x	2,717

Вихідні дані для побудови квадрату конкурентних можливостей підприємства представлені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 Вихідні дані для побудови квадрату конкурентних можливостей ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Довжини векторів		
	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	НВЦ «Ордана»	КЗ «Росинка»
Розподіл та збут товару	1005,9	118	85
Організаційна структура та менеджмент	100	100	100
Маркетинг	70	74	56
Фінанси	651	149	92

По кожному показнику знаходиться найкраще значення при урахуванні коефіцієнта чутливості і проводиться ранжування підприємств, з визначенням зайнятого місця.

Визначивши довжину усіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства. Квадрат конкурентних можливостей ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представимо на рис. 2.9.

Таким чином, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» порівняно з іншими підприємствами-конкурентами має достатній рівень конкурентних можливостей, зокрема дане підприємство вирізняється найкращими результатами у сфері фінансів та однакові можливості у сфері менеджменту, що створює додаткові перспективи. Важливим фактором, що впливає на економічну безпеку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», є залежність підприємства від інтенсивності

кооперованих зв'язків фірми з постачальниками різного роду ресурсів.

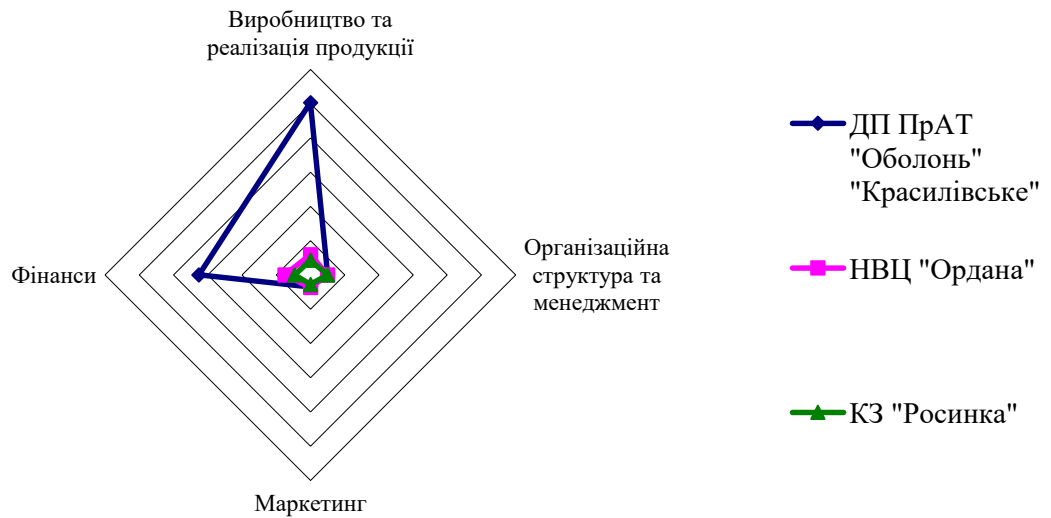


Рис. 2.9 - Квадрат конкурентних можливостей ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Мова йде про залежність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» від стабільності постачань необхідних ресурсів як з погляду якості ресурсів, що поставляються, так і повноти і своєчасності цих постачань. Розробка стратегії на підприємстві здійснюється у три етапи: збір вихідної інформації, стратегічний аналіз, формування стратегії.

При здійсненні цих етапів виконуються наступні заходи: оцінка витрат на реалізацію товару, уточнення фінансових цілей підприємства, визначення потенційних конкурентів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», фінансовий аналіз діяльності підприємства, сегментний аналіз ринку, аналіз конкуренції підприємства в умовах конкретного ринку, оцінка впливу мір державного регулювання з питань ціноутворення, визначення остаточної цінової стратегії. Позицію ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на цільовому ринку можна представити у табл. 2.18.

Таким чином, позиція підприємства на обраному ринку є стійкою, що зумовлене наявністю значних конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Таблиця 2.18 - Позиція ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на цільовому ринку

Показник	Характер показника
1. Позиція підприємства з погляду потенційних клієнтів	Стійка
2. Бажана позиція підприємства в майбутньому	Збільшення частки ринку
3. Яких конкурентів потрібно обійти	НВЦ «Ордана», КЗ «Росинка»
4. Чи має підприємство достатню кількість ресурсів для утримання бажаної позиції на ринку	Наявність значного обсягу активів дає змогу реалізувати витратні проекти, що не перевищують 500 тис. грн.

Можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Акцентуючи увагу на сильних сторонах, вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» при наявних можливостях та загрозах, дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко, так і довготерміновій перспективі [42].

Макросередовище діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» постійно змінюється, тому його потрібно досліджувати та аналізувати постійно. Проведемо PEST-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», врахувавши при цьому дві позиції:

- що аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів проводиться системно, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані;
- PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в зовнішньому середовищі також залежить від набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес (табл. 2.19).

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів та посередників. Ці групи контактують із підприємством безпосередньо, вплив цих груп, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати.

Проте, важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища треба вважати відносно контрольованими.

Першочергову увагу в процесі вивчення зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» приділимо стану та кон'юктурі ринку діяльності виробничого підприємства – постачальника споживчого ринку.

Проведення цієї роботи передбачає вивчення показників стану споживчого ринку, перелік та оцінки яких наведені у табл. 2.20.

Важливою для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є проблема вибору постачальників. Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, на підприємстві враховують низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо.

Таблиця 2.19 – Узагальнення результатів PEST-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Фактори макросередовища	Стан фактору	Тенденції розвитку фактору	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори 1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки.	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності.	+4	Розробка нових напрямів діяльності.
2. Створення в органах державної влади угруповань.	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавства держави.	«+» можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності підприємства	+3	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств
3. Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Недостатня кількість необхідних кадрів	Зростання пропозиції необхідних спеціалістів на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих кадрів для галузі	+1	Інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів
Економічні фактори 1. Рівень інфляції	Значний (5% на місяць)	Можлива стабілізація	«-» знецінення грошей, які є на підприємстві; «+» при виплатах по кредитах; «+» можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара.	+2	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
2. Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	«-» зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	+4	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
3. Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій	«-» скорочення дотацій «+» можливість надання дотацій	+2	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій
Соціальні фактори: 1. Зростання соціальних вимог населення	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+1	

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4	5	6
2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій робітниками	«-» витрати на зміну кваліфікації робітників; «+» набуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	+1	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи науково-технічних змін	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій	«+» підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання інноваційних технологій «-» значні капіталовкладення у ноу-хау	+1	Вкладання коштів у ноу-хау й оновлення потужностей підприємств.
2. Розробка і впровадження нових технологій	Оновлення технологій на підприємстві	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+» покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції «-» можливість швидкого морального зношення технології та недостатність фінансування для її заміни	+3	Вкладання коштів у впровадження нових технологій Маркетингові дослідження
Правові фактори 1. Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства	Неможливість передбачення прийняття законодавчих актів і впливу на них	«-» знижуються доходи підприємств «+» слугують регуляторами для всіх підприємств у галузі і загалом	+2	
2. Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі тенденції покращення	«-» загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності	+1	
Демографічні фактори 1. Міграція населення	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Зростаюча тенденція	«-» зменшення на ринку праці кількості необхідних висококваліфікованих спеціалістів	+2	Стимулювання висококваліфікованих спеціалістів різними преміями, надбавками
2. Скорочення чисельності населення в регіоні	Щорічне зменшення чисельності населення	Збільшення смертності	«-» можливе зниження споживчої аудиторії	+1	Надання пільг багатодітним матерям

Таблиця 2.20 - Система показників для аналізу ринку діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок аналізу	Показники оцінки	Оцінки
1	2	3
1. Попит на продукцію	Фактична місткість ринку	Близько 0,005 % купівельних фондів населення
	Еластичність ринку	Невисока залежність обсягу збуту від зміни ціни
	Частота та ритмічність покупок	Систематичний попит
	Стадія зрілості товарного ринку	Зрілість
	Динамізм розвитку попиту	Стабільний
	Коливання обсягів попиту (продаж)	Середні
	Сегментація покупців	За соціальним станом, середньодушовим розміром доходу, споживчою орієнтацією - новатори та інше
2. Пропозиція	Ступінь доступності до покупців (каналів збуту)	Не обмежена
	Тип конкуренції на ринку ресурсів	Чиста конкуренція
	Стан конкуренції	Сильна
	Коливання обсягів пропозиції	Слабке
	Коливання рівня цін	Середнє
	Ступінь насиченості	Насичений (ринок покупця)
3. Конкуренція	Вид (тип) конкуренції	Чиста
	Наявність, кількість та масштаби діяльності конкурентів	20-30% ринку припадає на напої «Оболонь»
	Ступінь гостроти конкурентної боротьби	Сильна
	Форми конкурентної боротьби	Комбіновані методи
	Державне регулювання конкуренції	Слабке
	Ринкова позиція підприємства	Контрольована доля ринку 20-30 %
	Характер позиції	Середня
4. Державне регулювання бізнесу (умов діяльності)	Втручання держави в діяльність підприємства	Вільна конкуренція
	Ступінь державного регулювання	Середня
	Форми та інструменти державного регулювання	Діюча система державного регулювання
5. Загальний стан зовнішніх умов господарювання	Невизначеність умов (ступінь ризику в оцінці факторів)	Середній

Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються й вибирається

той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат.

ПрАТ «Оболонь» є майже цілковито забезпеченим усім необхідним для виготовлення продукції. Водою «Оболонь» забезпечується 3 родовищами артезіанської води юрського періоду. Для виготовлення соковмісної продукції натуральні основи виготовляються на підприємстві, з високоякісної сировини, придбаної в Українських та закордонних постачальників.

Основними постачальниками допоміжних матеріалів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є: ПрАТ «Артсервіс» – етикетка; ТОВ «Галмод» – кроне корок; ТОВ «Новоконтакт» – фільтри.

Споживачі (покупці) – це фірми і фізичні особи або їх групи, готові придбавати товари і послуги ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Вони є найважливішою складовою мікросередовища підприємства, оскільки їх наявність і здатність знаходити їх визначає само існування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» і є умовою його виживання і розвитку.

Споживачі, вирішуючи, які товари і послуги для них бажані і за якою ціною, мають величезний вплив на внутрішнє середовище ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» і результати його діяльності. Підприємство ретельно вивчає потреби та тісно співпрацює із своїми споживачами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів – це кінцева мета підприємства. Аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за групою факторів «Споживачі» можна прослідкувати з даних табл. 2.21.

Таблиця 2.21 - Аналіз мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за групою факторів «Споживачі»

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Споживачі: - безалкогольні напої - слабоалкогольні напої	Зростання вимог споживачів до якості продукції Відданість більш відомим маркам	«-» Неможливість швидкого реагування на запити споживачів «+» Розширення асортименту продукції «-» Не високий попит на продукцію «+» Покращення якості продукції, розробка нової програми просування товару на ринок

Скориговай індекс ринкової потужності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дорівнює 2,9 з 4. Це досить високий показник, він означає, що дане підприємство характеризується високою ринковою потужністю та може скласти конкуренцію на ринку іншим виробникам.

Скористаємось одним з інструментів фундаментального аналізу ринкової переваги – моделлю п'яти сил М. Портера (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Модель М. Портера для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Конкурентна сила за М.Портером	Оцінка впливу(1-10)	Значення для компанії
Внутрішньогалузева конкуренція	7 (середній)	Внутрішньогалузева конкуренція – висока. На ринку присутні велика кількість брендів, які досягли певного рівня популярності, проте нижчого ніж ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»
Загроза появи нових гравців	6 (середній)	На ринку постійно з'являються нові бренди з аналогічною вартістю товарів, а інколи і з нижчими цінами на продукцію, однак «Оболонь» - відомий бренд. Протягом дуже тривалого часу компанія займає значну частку ринку, тому лояльні клієнти навряд чи перейдуть на нових гравців
Загроза появи заміників	8 (високий)	На ринку існує велика кількість енергетичних напоїв, лимонадів і соків, мінеральних та газованих вод, тому рівень загрози досить високий
Ринкова влада постачальників	4 (низький)	Основні інгредієнти видобуваються на місці (вода), інші – надходять з підприємств, що входять до корпорації «Оболонь».
Ринкова влада споживачів	3 (низький)	Кінцеві споживачі не мають впливу на компанію. Спостерігається висока лояльність кінцевих споживачів до бренду, тому загроза з боку цієї сили мінімальна.

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільшою загрозою для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є загроза появи заміників, тобто нових товарів.

Проведений аналіз факторів та ранжування їх по рівню впливу на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Заключним етапом процесу SWOT-аналізу є становлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації,

загрозами і можливостями зовнішнього середовища.

Для визначення можливостей ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в подальшому функціонуванні, проведемо оцінку факторів вищеописаних складових елементів його макросередовища.

Ринкові можливості виробничого підприємства визначаються тим, яку продукцію, де, в якій кількості та за якими цінами можливо продавати найближчим часом.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

Складовими SWOT-аналізу є:

– сильні сторони (strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;

– слабкі сторони (weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються;

– можливості (opportunities) — альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);

– загрози (threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Узагальнимо характеристику факторів внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» і розглянемо сильні і слабкі сторони підприємства.

- Сильні сторони:

1. Високопрофесійний менеджмент підприємства;
2. Наявність високого рівня кваліфікації персоналу;
3. Можливість запровадження і виведення на ринок нових видів продукції;
4. Наявність сучасних технічних і технологічних ліній;

5. Надійні постачальники;
6. Сертифікована високоякісна продукція;
7. Сталі напрацьовані канали збуту ;
8. Достатня конкурентоспроможність.

- Слабкі сторони:

1. Достатньо значні затрати на виробництво;
2. Низьке інформаційне забезпечення структурних підрозділів;
3. Низька маркетингова активність;
4. Застаріле обладнання;
5. Відсутність впровадження інновацій.

Оцінка стану зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проводиться для того, щоб керівництво змогло підготувати набір управлінських прийомів, що запобігають негативному впливу зовнішнього середовища або здатні послабити дію негативних факторів на діяльність.

Згрупуємо аналітичні дані оцінки макросередовища підприємства:

- Загрози:

1. Невисока оплата праці;
2. Поява нових конкурентів;
3. Недосконалість та нестабільність податкової політики, що ускладнює роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства;
4. Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення, що може проявитися у зменшенні продажів;
5. Відсутність сталої системи заохочення працівників;

- Можливості:

1. Підвищення якості виробництва;
2. Розширення каналів збуту;
3. Впровадження інновацій в технічній, фінансовій та управлінській сферах;

4. Розробка та практична реалізація стратегічних рішень;
5. Введення нової технологічної лінії;
6. Розширення товарного асортименту;
7. Підвищення рівня продуктивності праці;
8. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.

Виявлені можливості та загрози подальшого функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволяють оцінити методом позиціонування їх значимість (табл. 2.23 та 2.24).

Таблиця 2.23 – Вплив можливостей на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Ймовірність використання можливості	Вплив на підприємство		
	Сильний вплив	Помірний вплив	Низький вплив
Висока ймовірність	ВС Розширення каналів збуту	ВП Підвищення якості виробництва	ВН Розробка та практична реалізація стратегічних рішень
Середня ймовірність	СС Розширення товарного асортименту	СП Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів	СН Підвищення рівня продуктивності праці
Низька ймовірність	НС Введення нової технологічної лінії	НП Впровадження інновацій в технічній, фінансовій та управлінській сферах	

Можливості «ВС», «ВП», «СС» мають велике значення для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» і їх необхідно обов'язково використовувати. Можливості «СН», «НП», «НН» практично не заслуговують уваги організації. Стосовно можливостей «ВН», «СП» та «НС» керівництво повинно прийняти позитивне рішення про їх використання, підприємство буде мати для цього достатньо ресурсів.

Таблиця 2.24 - Вплив загроз на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Ймовірність здійснення загрози	Можливі наслідки загроз			
	руйнація	критично	важко	легко
Висока ймовірність	ВР	ВК Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення, що може проявитися у зменшенні продажів	ВВ Невисока оплата праці	ВЛ Недосконалість та нестабільність податкової політики, що ускладнює роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства
Середня ймовірність	СР Поява нових конкурентів	СК Відсутність сталої системи заохочення працівників	СВ	СЛ
Низька ймовірність	НР	НК	НВ	НЛ

Загрози, які потрапляють на поля «ВР», «ВК» і «СР», становлять дуже велику небезпеку для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» і потребують негайного й обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля «ВВ», «СК» і «НР», також повинні перебувати у полі зору вищого керівництва і бути усуненими в першочерговому порядку.

Стосовно ж загроз, які містяться на полях «НК», «СВ» і «ВЛ», то потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення; при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення. Загрози, що потрапили на поля, які залишилися, також не повинні випадати з поля зору керівництва. Необхідно уважно стежити за їхнім розвитком.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.
2. Проводити заходи щодо суворого добору та розстановки управлінських

та робітничих кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

3. Продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками .

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» побудуємо матрицю можливостей та загроз (для SWOT- аналізу) у табл. 2.25.

З наведених розрахунків (табл. 2.25) можна зробити висновки, що сильні сторони разом з можливостями повністю компенсують загрози та слабкі сторони. Сильні сторони також повністю компенсують загрози, а сильні сторони разом з можливостями компенсують слабкі сторони з загрозами [42, 43].

На підставі проведеного аналізу можливо запропонувати ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» скористатися стратегічною альтернативою «сильні сторони і можливості».

Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також маючи значні виробничі потужності підприємство може розширити виробництво.

Найбільшу увагу необхідно приділити слабкостям і загрозам компанії, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Споживачі достатньо обізнані про продукцію компанії та прихильні до неї, доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг з метою збереження ринкової частки.

Отже, провівши SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», визначили фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії. Найбільшу увагу необхідно приділити полю «слабкі сторони і загрози» матриці можливих стратегій, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану компанії.

Таблиця 2.25 - «SWOT- аналіз» ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

	Сильні сторони (S)	Оцінка, балів	Слабкі сторони (W)	Оцінка, балів
Внутрішнє середовище	1. Високопрофесійний менеджмент підприємства	4		
	2. Наявність високого рівня кваліфікації персоналу	4	1. Достатньо значні затрати на виробництво	4
	3. Можливість запровадження і виведення на ринок нових видів продукції	3	2. Низьке інформаційне забезпечення структурних підрозділів.	3
	4. Надійні постачальники	3	3. Низька маркетингова активність	4
	5. Сертифікована високоякісна продукція	4	4. Застаріле обладнання	3
	6. Сталі напрацьовані канали збуту	3	5. Відсутність впровадження інновацій	3
	7. Достатня конкурентоспроможність.	2		
	Разом балів	23 б.		17 б.
	Можливості (O)	Оцінка, балів	Загрози (T)	Оцінка, балів
Зовнішнє середовище	1. Підвищення якості виробництва	4	1. Невисока оплата праці.	2
	2. Розширення каналів збуту	5	2. Поява нових конкурентів.	3
	3. Впровадження інновацій в технічній, фінансовій та управлінській сферах	2	3. Недосконалість та нестабільність податкової політики, що ускладнює роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства.	1
	4. Розробка та практична реалізація стратегічних рішень.	2		
	5. Введення нової технологічної лінії.	2		
	6. Розширення товарного асортименту.	2	4. Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення, що може проявитися у зменшенні продажів.	4
	7. Підвищення рівня продуктивності праці.	2	5. Відсутність сталої системи заохочення працівників.	3
	8. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.	3		
		22 б.		13 б.
	Сильні сторони і можливості	23+22= 45 б.	Слабкі сторони і можливості	-17+22= 5 б.
	Сильні сторони і загрози	23-13 = 10 б.	Слабкі сторони і загрози	-17-13= -30 б.

Обираючи для себе варіант стратегії, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» слід враховувати наступні фактори:

- наявність ресурсів - у підприємства обмежені;

- однорідність продукту - торговельно-комерційна фірма реалізує товари широкого асортименту;

- життєвий цикл товару - пропонується як новий товар, так і такий товар, який досяг певної зрілості;

- однорідність ринку - профіль покупців підприємства показав, що споживачі мають різні смаки, бажання, неоднаково реагують на однорідні маркетингові стимули;

- стратегії конкурентів - велика кількість конкурентів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» практикує активну сегментацію, працюють на масового споживача, тому фірмі слід докласти зусиль до диференціації ринку.

Практичним використанням аналізу характеристик споживачів та їх поведінки на ринку можуть стати заходи впливу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на елементи поведінки покупців, тобто за допомогою яких заходів можна буде вплинути на стимули та сприйняття покупців, на їх запити та мотиви (табл. 2.26).

Таблиця 2.26 - Заходи впливу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на поведінку споживачів

Елементи поведінки споживачів	Заходи, які слід прийняти керівництву підприємства
1	2
Стимули	Вияснити, як багато уваги підприємство приділяє вивченню спонукальних мотивів поведінки споживачів на ринку. Співставити свої дії в цій галузі з політикою конкурентів. Визначити, наскільки дизайн, якість та форма реклами враховують стимули поведінки споживача.
Відчуття	Необхідно якимось виділитися на ринку, створити образ (імідж) фірми та товарів, що реалізуються, щоб вони чимось відрізнялись би від того, що пропонують конкуренти
Запити та переваги	Виділити найбільш запити та потреби людей та постаратися направити зусилля (від пошуку товару до його реклами) на те, щоб в першу чергу задовольнити саме ці потреби
Сприйняття	Шляхом опитування та інтерв'ювання впевнитися в тому, що реклама доходить до потенційних споживачів. Взнати думку про форми реклами, властивості товару, яку саме інформацію про товари та саме підприємство вони дійсно отримують

Продовження таблиці 2.26

1	2
Індивідуальні якості	Впевнитися, що товари мають чітко визначену аудиторію, якій призначений. Пам'ятати, що не може бути товару, в якому б люди не відчували потребу.
Образ товару, підприємства	Необхідно взнати думку споживачів про товари, про їх відношення до підприємства і в разі необхідності прагнути змінити їх погляди та судження.
Збір інформації	Зробити інформацію про товари та підприємство доступною для споживача.
Мотиви	Ретельно вивчити, яка саме обставина заставляє людей здійснювати купівлю в даний момент. Врахувати цю обставину при рекламі товарів та підприємства.
Прийняття рішення	Запропонувати покупцям кредит на певні види товарів. Зробити усе для того, щоб атмосфера прийняття споживачами рішення була максимально дружньою та невимушеною.
Зворотній зв'язок	Вияснити, хто купує товари повторно, а хто уникає цього та чому

Це, насамперед, відноситься до постійного розширення ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» номенклатури продукції, що виробляється та реалізується, і одночасному нарощуванню продуктивності праці, підвищенню ефективності, зниженню усіх видів витрат.

Особливе місце займає забезпечення стабільної якості товарів при одночасному зниженні цін на них.

Курс береться на підвищення виробничо-комерційної, творчої віддачі й активності усіх працюючих.

Усе це практично означає збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що користується підвищеним попитом, ціни на які будуть нижче, ніж у конкурентів, а якісні характеристики – вищими. На найближчі 10-15 років Курс береться на підвищення виробничо-комерційної, творчої віддачі й активності усіх працюючих. обрав для себе ту «чарівну паличку», що, на їхню думку, дозволить у найкоротший термін забезпечити умови для різкого підвищення рівня конкурентоздатності. Для рішення цієї задачі передбачається здійснити цілий комплекс виробничо-комерційних і організаційно-управлінських заходів. Їхня реалізація і повинна визначати весь курс дій у наступних періодах.

Для того, щоб у найбільш короткий термін з мінімальними вкладеннями

вийти на намічені рубежі, підприємство збирається зосередити зусилля на двох головних напрямках: удосконалювання позиціонування номенклатури продукції; розвиток кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, активності і лояльності кожного працівника. Саме така конкуренція ресурсів вважається найбільш перспективною для того, щоб створити адаптивні системи нового покоління.

Процес модифікації організаційних структур управління, конкретних форм і методів керівництва виробничо-технологічним процесом по суті справи вже почався і розвивається по ряду конкретних напрямків. У якості основних з них можна назвати наступні.

По-перше, здійснення децентралізації операцій даного процесу. Кожен з працюючих на підприємстві цілком відповідає за прибутки та збитки. На відділи покладається вся повнота відповідальності за організацію усієї бізнесової діяльності. У відносно невеликому органі корпоративного керування концентрується рішення тільки стратегічних питань розвитку, зв'язаних з інвестиціями.

По-друге, експансія, пошук нових ринків і диверсифікованість операцій. Цей напрямок реалізується через пошук нових ринків збуту, нових удосконалених технологій виробництва тощо.

По-третє, постійне підвищення творчої і професійної віддачі працівників.

Визначення стратегії забезпечення конкурентоспроможності принципово залежить від конкретної ситуації, у якій знаходиться ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Знаходячись у конкурентному оточенні, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» прибігає до безлічі різних форм і методів конкурентної боротьби, що найчастіше далеко виходять за межі традиційної конкуренції продукцією. Однак, значення і роль конкуренції товаром у загальній конкурентній боротьбі підприємства не зменшується. Більш того, саме конкуренція товаром у кінцевому рахунку є вирішальною для довгострокового виживання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Поряд зі стратегічними змінами і створенням в ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідного клімату важливою задачею, що приходиться вирішувати керівництву на стадії виконання стратегії, є формування і мобілізація ресурсів підприємства і його людського потенціалу для здійснення стратегії.

Існує два дуже важливих моменти в питанні стратегії використання людського потенціалу. По-перше, найважливішою умовою здійснення стратегії є прихильність, відданість працівників тій справі, що веде ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», зокрема справі здійснення стратегії, реалізованою підприємством. Розвинути почуття прихильності досить складно. На стадії виконання стратегії керівництво повинне намагатися зробити все, щоб у членів організації виробилося як можна більш стійке сприйняття стратегії організації як своєї особистої справи. По-друге, успіх здійснення стратегії багато в чому залежить від того, наскільки членам підприємства присутнє прагнення до досягнення на своєму робочому місці найкращих результатів. Уміння гарно працювати і прагнення працювати краще є тими характеристиками людей, що завжди повинні знаходитися в центрі уваги керівництва і, зокрема, повинні бути предметом особливої уваги на стадії виконання стратегії.

Висновки до розділу 2

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» сьогодні - це сучасне підприємство у складі корпорації ПрАТ «Оболонь», що спеціалізується на випуску безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної та питних вод (газованих та негазованих), асортимент яких налічує більше 25 найменувань.

Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є досить складною і формується як система організаційних структур та підрозділів, побудована за лінійно-функціональним принципом.

Стратегія аналізованого підприємства направлена на задоволення вимог та очікувань споживачів, утримання позиції на ринку слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в умовах економіки України завдяки постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвитку та професійного навчання персоналу.

У 2017-2019 рр. підприємство через низку економічних, політичних та соціальних чинників продемонструвало нестабільність господарської діяльності: у 2019 р. спостерігалась негативна тенденція з усіх показників господарської діяльності, окрім заробітної плати, що зменшило конкурентні переваги ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку.

За усіма показниками фінансового стану на підприємстві простежується тенденція до незначного погіршення порівняно з 2018 р., а тим паче 2017 р.. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наближається до нестабільного стану. Саме тому компанії рекомендується переглянути маркетингову стратегію діяльності.

Вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» при наявних можливостях та загрозах, зможе ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

В даному розділі проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства, визначено його сильні та слабкі сторони, визначено загрози та можливості, що впливають на потребу коригування, вдосконалення стратегій розвитку підприємства.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Використання трендових моделей для прогнозування стратегічного розвитку підприємства

Важливими передумовами успішного управління розвитком досліджуваного підприємства є чітке усвідомлення суб'єктом управління особливостей таких систем і процесів, які в них відбуваються, а також розуміння специфіки середовища, в якому розвивається підприємство.

Однак ефективне управління не може обмежуватись самим аналізом ретроспективного та поточного стану справ.

Формування прогнозів значень показників фінансової звітності є важливим завданням стратегічного планування розвитку підприємств. Оскільки в економічній науці існує дві групи методів прогнозування на основі часових трендів — простої екстраполяції трендів та експоненціального згладжування, виникає потреба в оцінці рівня ефективності методів з обох груп для визначення найоптимальнішого.

Екстраполяція часового тренду — це формування функції прогнозу майбутнього значення певного показника з врахуванням закономірності, що склалася в попередніх періодах. Метод простої екстраполяції полягає у застосуванні такої функції прогнозу, для побудови якої всім спостереженням певного часового періоду надається однакова вагомість. Метод експоненціального згладжування полягає у використанні такої функції прогнозу, для побудови якої пізнішим спостереженням надається більша вагомість ніж більш ранніми. Тобто, чим більше відбувається поглиблення в ретроспекцію, тим менш цінною стає інформація для прогнозу.

Фінансова стабілізація підприємства ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідна для відновлення фінансової стійкості та

забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковому періоді. Повна фінансова стабілізація досягається лише тоді, коли підприємство забезпечило тривалу фінансову рівновагу у процесі свого розвитку, тобто створило передумови стабільного зниження середньозваженої вартості використовуваного капіталу і постійного зростання своєї ринкової вартості.

Проведений аналіз існуючої практики управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дає можливість запропонувати нові напрями планування його стратегічного розвитку, котрі, в свою чергу, передбачають орієнтацію на програмовані показники розвитку як внутрішніх системних характеристик, так і параметрів зовнішнього середовища з урахуванням прогностичних значень ключових параметрів об'єкта управління.

Стратегічне планування повинно розглядатись як система заходів, направлених на досягнення поставлених менеджментом цілей, їх зміст, забезпеченість ресурсами, обсяги, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву та реалізації продукції.

Враховуючи вищезазначене пропонуємо стратегічне планування для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розглядати як сукупність прогнозів і соціально-економічних цілей, досягнення яких забезпечується використанням певних засобів.

З урахуванням результатів аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, нами було визначено основні цілі і напрями стратегічного планування досліджуваного підприємства (табл. 3.1). За даними таблиці 3.1 для розробки ефективного стратегічного плану потрібно розробити прогноз обсягів продажів, який враховує ресурсний потенціал підприємства: власні активи; власний капітал, дебіторську та кредиторську заборгованість.

Запропоновані стратегічні цілі відповідають місії підприємства і розроблені з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства.

А також, на основі цих даних, можна визначити тенденцію (тренди) зміни продажів за останні 6 років, які наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 – Цілі і завдання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Цілі	Проблема, що вирішується
Стратегічне планування основних фінансових трендів розвитку підприємства	Забезпечення інформацією для прийняття стратегічних рішень щодо вирішення фінансових зобов'язань підприємства, а також прогнозування фінансових результатів діяльності
Ефективне інформаційне забезпечення основних стейкхолдерів підприємства	Забезпечення комунікацій між структурними підрозділами підприємства, прискорення обміну інформації, зменшення інформаційних викривлень, пришвидшений пошук інформації, її достовірність, точність тощо
Підвищення маркетингової активності	Активізація рекламної та збутової маркетингової політики

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для прогнозування стратегічних показників діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис. грн

Роки	Показники			
	Активи	Власний капітал	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість
2014	3275201	868076	343656,5	523335,5
2015	3497899	1011003,5	423936,5	641631
2016	3628740,5	1213312,5	397351,5	609346,5
2017	3416469,5	896042	321300	565222
2018	3190266,5	251124,5	351517,5	686377
2019	3948410	686905	418494,5	708351,5

Для виявлення тренду за даними табл. 3.2 доцільно побудувати пряму лінійної регресії :

$$Y = a + bt, \quad (1) \quad a = (\sum t^2 \cdot \sum y - \sum t \cdot \sum yt) / (n \sum t^2 - \sum (t)^2), \quad (2) \quad b = (\sum yt - a \sum t) / \sum t^2,$$

де y — обсяг продажу відповідного періоду; t — відповідний період; n — кількість періодів. У результаті розрахунків даних по ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», отримуємо наступні рівняння трендів:

1) для прогнозування обсягів активів підприємства:

$$Y = -124973785,7 + 63739,32857 * x.$$

Прогнозований обсяг активів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено на рисунку 3.1

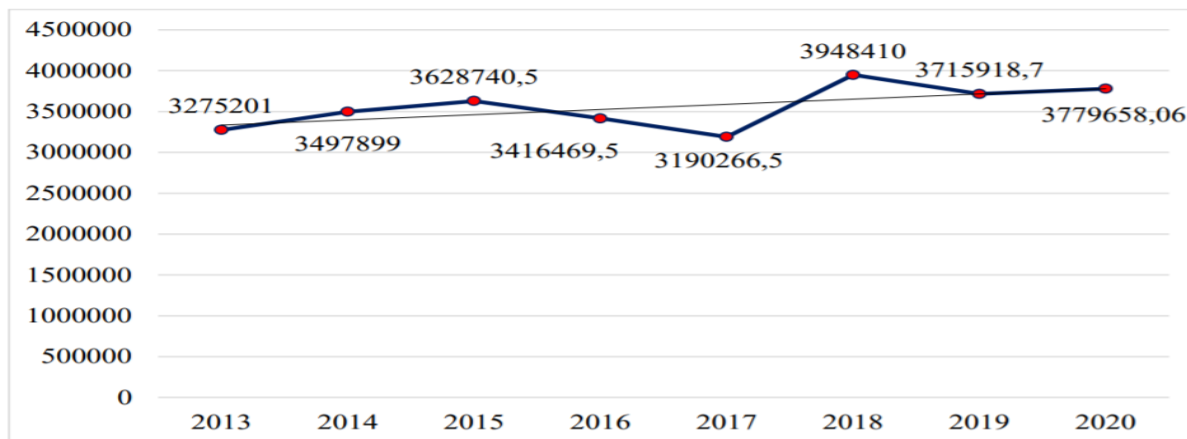


Рисунок 3.1 - Прогнозований обсягів активів ПрАТ ДП «Оболонь» «Красилівське», тис. грн

2) для прогнозування обсягів власного капіталу підприємства: $Y = 202530157,8 + 100078,9286 * x$. Прогнозований обсяг власного капіталу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено на рисунку 3.2.

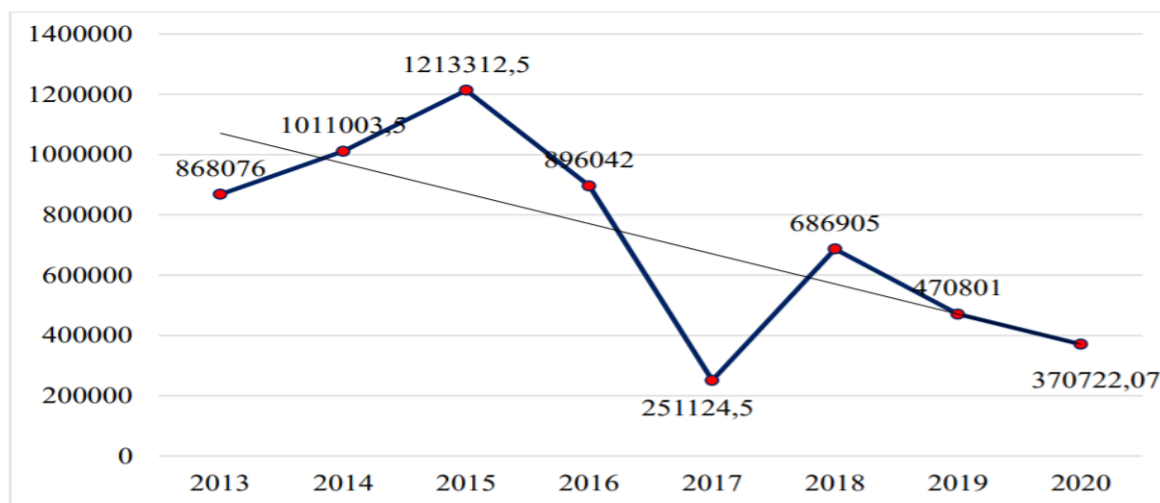


Рисунок 3.2 - Прогнозований обсяг власного капіталу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис. грн

3) для прогнозування обсягів дебіторської заборгованості підприємства:

$$Y = -4281576,2 + 2310,9 * x.$$

Прогнозований обсяг дебіторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено на рисунку 3.3.

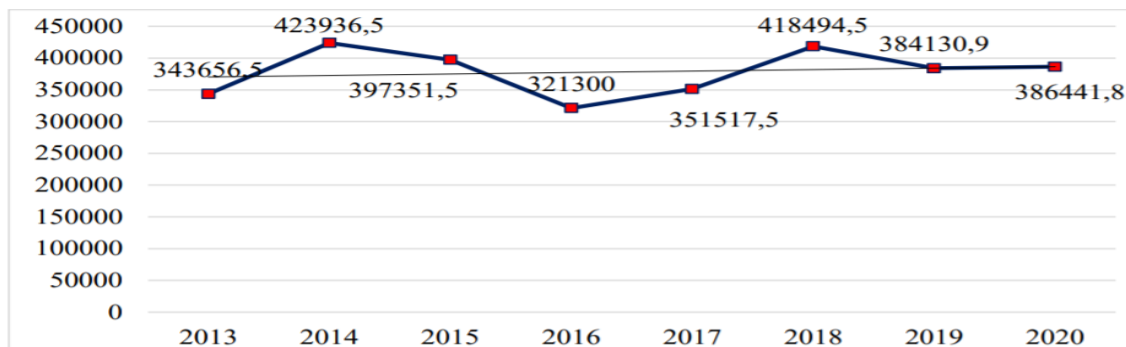


Рис. 3.3 Прогнозований обсяг дебіторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис.грн

4) для прогнозування обсягів кредиторської заборгованості підприємства:

$$Y = -57838265,59 + 29005,52857 * x.$$

Прогнозований обсяг кредиторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено на рисунку 3.4.

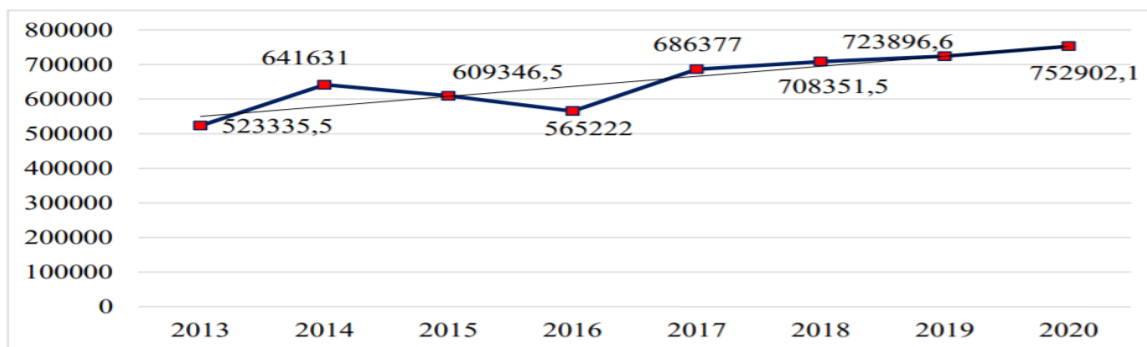


Рисунок 3.4 - Прогнозований обсяг кредиторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Для підвищення якості отриманих прогнозів вважаємо за доцільне застосувати якісний метод складання прогнозів на основі опитування клієнтів підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В анкеті клієнти мають надати оцінку власним потребам в майбутньому, що допоможе керівництву оцінити нові потреби за умов наявності необхідних фінансових ресурсів. Так за результатами проведених прогнозних розрахунків активи підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та його капітал у майбутніх періодах будуть скорочуватися в обсягах, що є негативною тенденцією для проведення результативної діяльності. Визначено, що основним тягарем для підприємства є його кредиторська заборгованість, яка буде зростати щорічно. Проте, позитивним трендом визначено прогноз обсягів дебіторської заборгованості, яка є індикатором ефективності відносин з клієнтами. Для того, щоб період погашення дебіторської заборгованості був контрольованим, керівництву підприємства необхідно розробити комплексну стратегію управління дебіторською заборгованістю клієнтів, де основним елементом стратегії є: підвищена вартість продукції за використання товарного кредиту, штраф у разі несвоєчасного погашення зобов'язань, поділ покупців на групи і вибір тих, з якими компанія згодна співпрацювати без оплати в момент поставки, алгоритм роботи в разі виникнення прострочки тощо.

3.2 Планування розвитку інформаційного забезпечення процесу управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Проведений SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виявив слабкі сторони діяльності підприємства, які хоча й компенсуються сильними сторонами і можливостями, однак негативно впливають на фінансово-економічні показники діяльності, зменшуючи їх.

Виробничий процес ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

супроводжується наявністю різноманітної інформації, для обробки якої потрібне різноманітне інформаційне забезпечення:

- планова інформація - усі нормативно-законодавчі матеріали; плани, графіки роботи усіх структурних підрозділів; проектні розробки; кошториси; прайс-інформація; інформація, що отримана при проведенні маркетингових досліджень;

- облікова інформація – бухгалтерська, бухгалтерсько-статистична, статистична та звітна інформація;

- позаоблікова інформація – документація з господарських зв'язків (договори, угоди, рішення суду, арбітражу); технічні та технологічні документи; інша інформація, що не може бути віднесена до планової та облікової.

Для збору, аналізу, обробки такого масиву інформації та прийняття правильних управлінських рішень, окрім матеріально-технічного забезпечення та основного кадрового потенціалу потрібне й інформаційне забезпечення.

В організаційній структурі підприємства відсутній спеціалізований відділ (спеціаліст), що тягне за собою низьке інформаційне забезпечення усіх структурних підрозділів.

Опрацювання великого масиву інформації – трудомісткий процес, тому для її здійснення є потреба в застосуванні автоматизованої системи, яка дозволить удосконалити систему роботи з інформацією, зменшить затрати робочого часу на здійснення арифметично-технічних дій.

Розглянемо стратегічні напрями інформаційного забезпечення відділів, що функціонально підпорядковані директору комерційному та його заступникам з продажу і з торгового маркетингу, реклами і торгового обладнання. Діяльність даних відділів взаємопов'язана: забезпечення оптимізації процесу просування виробленої продукції з використанням ефективних логістичних дій та забезпечення задоволення попиту і досягнення високих фінансових результатів. Від діяльності цих відділів напряму залежать обсяги реалізації продукції.

Інформаційне забезпечення реалізації цих функцій вміщує наступні елементи: інформаційна база та процес перетворення даних.

Формування інформаційного фонду має підпорядковуватись певним вимогам. До загальних вимог належать: достовірність інформації, необхідність і достатність її обсягу, своєчасність передачі та подання.

Відповідним чином організована та зафіксована вхідна, проміжна та вихідна інформація на машинних носіях, утворює інформаційну базу аналізу, або базу даних (БД). Організовується БД так, що дані один раз збираються, централізовано зберігаються, модифікуються і багато разів використовуються, даючи змогу швидко діставати та модифікувати інформацію. Можливість використання БД спрощує реалізацію комплексних запитів, знижує надмірність і підвищує ефективність застосування інформації в системах обробки даних [45].

Автоматизувати пошук релевантної інформації та своєчасно вирішувати необхідні виробничі функції дозволяє застосування автоматизованої системи обробки інформації, яка входить до загально-виробничої комунікативної системи. В операційній пам'яті комп'ютера фіксується конкретне завдання та шляхи його вирішення.

Обробка інформації на даному етапі здійснюється стандартними засобами операційної системи, що водночас сприяє пришвидшенню проведення експертного дослідження і посилює наукову обґрунтованість його висновків [46].

Складові елементи комп'ютерної системи господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено на рис. 3.5.

Застосування даної системи на практиці залежатиме від набору обраних підприємством організаційних форм і технічних засобів в наступних варіантах:

- застосування тільки персональних комп'ютерів спеціалістами відділів;
- застосування окремих терміналів для введення даних і сервера;
- створення локальної мережі підприємства;

- створення локальної мережі з серверами і виходом в глобальні мережі.



Рис. 3.5 – Складові елементи пропонованої комп'ютерної системи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Так як ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, то найбільш оптимальним варіантом для нього є створення локальної мережі з серверами і виходом в глобальні мережі. Таким чином буде реалізоване завдання супроводу та аналізу конкретних товаропотоків як у межах країни, так і за її кордонами.

Доцільною в умовах діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для усіх структурних підрозділів, що пов'язані з товаро(таро-)рухом є застосування автоматизованої системи обліку та контролю поставок, що входить до «1С:Підприємство», та сервіс Бітрікс24 - сервіс для управління проектами компанії і організації внутрішньої комунікації між співробітниками.

На ринку пропонуються наступні модифікації Бітрікс-24 (табл. 3.3).

Розрахуємо економічну ефективність впровадження у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» програмного інформаційного продукту Бітрікс24: CRM+, розрахунки зведемо у табл. 3.4.

Таблиця 3.3– Хмарні сервіси Бітрікс24

	Бітрікс24: Старт+	Бітрікс24: Завдання+	Бітрікс24: CRM+	Бітрікс24: Команда	Бітрікс24: Компанія
Бізнес-користувачі	2	24	6	50	необмежено
Адміністратори	1	2	5	5	необмежено
Простір у хмарі	10 Гб	50 Гб	50 Гб	100 Гб	необмежено
Вартість (у місяць)	369 грн	1200 грн	1200 грн	2200 грн	4400 грн
CRM	+	+	++	++	+++
Завдання та проекти	+	++	++	++	+++
Офіс, сумісна робота	+	++	++	++	+++
Сайти, лендінги	+	++	++	++	+++
Магазини	+	+	++	++	+++
Контакт-центр	+	+	++	++	+++
CRM-маркетинг	-	-	+	++	+++
Наскрізна аналітика	-	-	-	++	+++
Центр продажів	+	-	++	++	+++

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічної ефективності впровадження у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» програмного інформаційного продукту Бітрікс24: CRM+

Показник	Грошовий вираз стратегічної дії	
	доходи	витрати
1	2	3
Придбання нових комплектуючих для персональних комп'ютерів (одноразові витрати)		20 комп. x 1115 = 22,3 тис. грн
Прийняття на роботу фахівця з комп'ютерних технологій:		
оплата праці		1 ос. x 10500 x 12 міс.= 10500 грн. x 12 міс. = 126 тис. грн
відрахування на соціальні заходи		126 тис. грн x 22% = 27,2 тис. грн
Оплата Бітрікс24 по тарифу «Бітрікс24: CRM+» (за рік)		14,4 тис. грн.
Прибуток підприємства у 2019 р.	2149 тис. грн.	
Можливе (планове) збільшення прибутку у 2020 р. у розмірі 5 %	2149 грн. x 1,05 = 2256,45 тис. грн.	
Разом	2256,45 тис. грн	126,00 + 22,30 + 27,2+ 14,4= 189,9 тис. грн.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Балансова рентабельність впровадження інформаційного додатку Бітрікс24	$(2256,45 - 2149) / 189,9 \times 100 \% \approx 56,5 \%$	
Період окупності проекту	$189,9 / (2256,57 - 2149) = 1,76$ року	

Отже, витрати на вдосконалення інформаційного забезпечення швидко окупляться. Тим більше, що дані витрати будуть одразу включені до сукупних витрат підприємства.

Інформаційне забезпечення, яке засноване на широкому використанні нових інформаційних технологій, засобів комп'ютерної та комунікаційної техніки, дасть змогу багаторазово посилити продуктивність праці, оптимізувати та покращити, за заданими критеріями, використання ресурсів, зменшити документообіг з переходом до електронних технологій управління виробництвом та прискорити вирішення основних соціальних проблем.

3.3 Стратегічне планування розвитку маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність на підприємстві відіграє важливу роль. Під маркетингом розуміється такий механізм ринкової діяльності, при якому виробник використовує системний підхід і програмно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок, його вимоги і характер, реакції є критеріями ефективності діяльності. Особливе місце в організаційно-функціональному забезпеченні моніторингу конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку займає структурний підрозділ з питань маркетингу [48].

Важливим елементом маркетингової стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виступає комунікаційне спрямування, зокрема застосування реклами.

Витрати на рекламу є складовою частиною витрат обігу підприємства, тому виділення коштів на проведення рекламних заходів керівництвом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ретельно планується та реалізується.

Вихідним моментом при виборі способів і засобів рекламування підприємство вважає визначення цільового ринку та його ідентифікація, тим більше, що на сучасному етапі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» прагне розширити коло споживачів своєї продукції.

З часу створення ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» майже не змінилися і цілі реклами:

- стимулювання попиту;
- покращення просування продукції.

Цілі встановлені у відповідності до цільового ринку; вони помірні і придатні до вимірювання; охоплюють конкретний період.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» формує рекламний бюджет, опираючись на його об'єм за попередній період, який коригується у відповідності до змінних умов («від факту»). Це стало можливим завдяки тому, що підприємство підтримує тісні взаємозв'язки з рекламною агенцією «Партнер», ціни на продукцію якої залишаються майже незмінними.

Успіх усієї рекламної комунікації в значній мірі визначається оптимальністю здійснених розрахунків рекламного бюджету підприємства та вірним вибором засобу рекламування.

Проаналізуємо векторну оптимізацію у випадку розподілу рекламного бюджету ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за видами реклами.

Рекламний бюджет є змінною величиною, і прибуток від проведених рекламних заходів також змінний. Засоби реклами, що можуть бути використанні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та бути дієвими для споживачів продукції підприємства, рекомендовані рекламною агенцією «Партнер»: реклама в пресі, на телебаченні, зовнішня реклама тощо. Окрім того передбачається диференціація проведення заходів рекламування за окремими групами продукції.

Рекламний бюджет ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» встановлено в межах 0,03 % від суми чистого доходу від реалізації продукції і на 2020 р. становив:

$$E_a = 532046 * 0,03 / 100 = 159,6 \text{ тис. грн.}$$

Оцінювання основних характеристик можливої рекламної кампанії за видами продукції наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для визначення параметрів векторної оптимізації рекламної кампанії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Параметри рекламної кампанії			Фактична оцінка			Вагові коефіцієнти
Критерій	Сутність критерію	Од. виміру	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої	
А	Рівень прибутку	тис. грн	924070	752150	472780	0,2
Б	Рекламний бюджет	тис. грн	68,63	55,86	35,11	0,2
В	Тривалість кампанії	міс.	4	3	4	0,1
Г	Імідж підприємства	бали	8	7	5	0,1
Д	Середня ціна	грн.	10,0	20,0	25,0	0,3
Е	Кількість клієнтів	тис. осіб	60	70	50	0,1

Для одних критеріїв оптимальним буде найнижче \min їх значення, а для інших – найвище \max . Враховуючи напрями оптимізації критеріїв, встановимо нормалізовані значення оцінок (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 - Нормалізовані оцінки рекламної кампанії

Критерій	Оцінка по продукції		
	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
1	2	3	4
А	1,0	0,7	0,0
Б	-1,0	0,0	-0,3
В	-1,0	0,0	-1,0

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Г	1,0	0,2	0,0
Д	1,0	0,5	0,0
Е	0,5	1,0	0,0

1. За методом рівномірної оптимальності визнаємо цільову функцію:

$$f_{1x} = 1 - 1 - 1 + 1 + 1 + 0,5 = 1,5$$

$$f_{2x} = 0,7 + 0 + 0 + 0,2 + 0,5 + 1 = 2,4 \text{ (max)}$$

2. За методом рівномірної оптимальності визнаємо цільову функцію:

$$f_{1x} = 1 - 1 - 1 + 1 + 1 + 0,5 = 1,5$$

$$f_{2x} = 0,7 + 0 + 0 + 0,2 + 0,5 + 1 = 2,4 \text{ (max)}$$

$$f_{3x} = 0 - 0,3 - 1 + 0 + 0 + 0 = -1,3$$

Максимальне значення отримують безалкогольні напої ($f_{2x} = 2,4$)

3. За методом справедливої поступки ми, з метою оптимізації критерію оцінки, додаємо константу – 2 б. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Скориговані нормалізовані оцінки рекламної кампанії

Критерій	Оцінка по продукції		
	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
А	3	2,7	2
Б	1	2	1,7
В	1	2	1
Г	3	2,2	2
Д	3	2,5	2
Е	2,5	3	2

Розраховуємо максимальний показник для розрахунку цільової функції за кожною товарною групою

$$f_{1x} = 3 * 1 * 1 * 3 * 3 * 2,5 = 67,5$$

$$f_{2x} = 2,7 * 2 * 2 * 2,2 * 2,5 * 3 = 178,2$$

$$f_{3x} = 2 * 1,7 * 1 * 2 * 2 * 2 = 27,2$$

Максимальне значення отримують безалкогольні напої ($f_{2x} = 3,0$) – 178,2.

4. Для кожної асортиментної позиції розрахуємо показник методом згортання критеріїв

$$f_{1x} = 1 * 0,2 - 1 * 0,2 - 1 * 0,1 + 1 * 0,1 + 1 * 0,3 + 0,5 * 0,1 = 0,35$$

$$f_{2x} = 0,7 * 0,2 + 0 * 0,2 + 0 * 0,1 + 0,2 * 0,1 + 0,5 * 0,3 + 1 * 0,1 = 0,41$$

$$f_{3x} = 0 * 0,2 - 0,3 * 0,2 - 1 * 0,2 + 0 * 0,2 + 0 * 0,3 + 0 * 0,1 = -0,16$$

Максимальне значення за цим методом (0,41) знову отримує асортиментна позиція 2 – безалкогольні напої.

5. Найбільш вагомим критеріїв для покупців є середня ціна і вона найоптимальніша для покупців по асортиментній позиції мінеральні і питні газовані та негазовані води (ваговий коефіцієнт ціни – 0,3).

6. За методом ідеальної точки розрахуємо потенційний ризик від вибору неоптимальної асортиментної позиції. Результати занесемо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Матриця потенційних втрат

Критерій	Оцінка по продукції		
	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
А	0,0	0,3	1,0
Б	1,0	0,0	0,3
В	2,0	1,0	2,0
Г	0,0	0,8	1,0
Д	-1,0	-0,5	0,0
Е	-0,5	-1,0	0,0
Загальне значення втрат	2,0	1,0	2,0

Отже, за методом ідеальної точки найменший рівень втрат належить безалкогольним напоям.

Вищепроведені розрахунки показали, що найоптимальнішою рекламною кампанією буде рекламування безалкогольних напоїв.

Для оптимального розподілу бюджету рекламної кампанії встановимо норму очікуваного прибутку від використання окремих засобів реклами.

З метою полегшення розрахунків коефіцієнти сприйняття рекламних повідомлень у дослідженні не враховувались. За отриманими даними проведено аналіз та, за допомогою статистичного пакету STATISTICA 6.0, встановлено, що між розглянутими показниками та нормою очікуваного прибутку може існувати наступна функціональна залежність:

$$K = 0,022412419 * x_1 - 0,10388 * x_2 / 10^3 + 0,134993 * x_2 / 10^3 - 0,15959 * x_2 / 10^8 - 1,3508383 * x_3 + 0,00000001 * x_3 - 1,7234427$$

де K – норма очікуваного прибутку;

x_1 – ціна товару, що рекламується;

x_2 – кількість осіб, що отримали та усвідомили рекламне повідомлення;

x_3 – коефіцієнт запам'ятовування рекламного повідомлення.

Подібно проводяться розрахунки з використання телебачення та білбордів.

Сплановані рекламні заходи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволять збільшити очікуваний прибуток, розрахована норма якого представлена в табл. 3.9

Таблиця 3.9 – Норма очікуваного прибутку від організації реклами в ЗМІ (журнали)

Ціна товару, що рекламується, гривні	Кількість осіб, що ознайомились з рекламних повідомленням	Коефіцієнт запам'ятовування рекламного повідомлення	Норма очікуваного прибутку, %
10	23000	0,25	0,33
20	44950	0,27	0,35
25	19800	0,27	0,23

Далі необхідно спланувати проведення рекламної кампанії та

організувати управління нею. Розраховані за допомогою STATISTICA 6.0 дані поквартально занесемо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Розподіл витрат на рекламу, тис. грн

	Квартали			
	1	2	3	4
Реклама в журналах	10,71	12,44	12,61	10,21
Реклама на ТБ	19,56	21,04	23,02	20,12
Реклама на білбордах	7,01	9,18	7,28	6,42
Рекламний бюджет	159,60			

Таким чином, можна зазначити, що підприємство ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», враховуючи проведений математичний аналіз елементу маркетингової комунікації – реклами, має усі можливості збільшити рівень своєї прибутковості не стільки за рахунок збільшення асигнувань на рекламу, скільки за рахунок збільшення віддачі від обраних рекламних засобів.

Іншим, альтернативним підходом до стратегічного планування розвитку комунікаційної політики маркетингової діяльності є контент-стратегія.

Контентна стратегія - це комплекс заходів, пов'язаний з створенням, публікацією, поширенням і супроводом контенту. Контент-стратегія визначає процеси і описує необхідні ресурси для створення регулярного потоку контенту, який допомагає бренду спілкуватися зі своєю аудиторією [46].

Проте є ряд ключових моментів, які повинні бути включенні в контентну стратегію ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (рис. 3.6).

Виходячи з поставлених керівництвом підприємства цілей щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, були сформувавши наступні завдання:

- підвищення впізнаваності бренду;
- формування статусу експерта;
- формування лояльного ставлення;
- розширення клієнтської бази і географії впливу;
- збільшення цільового трафіку на корпоративний сайт;

- постійний зворотний зв'язок з цільовою аудиторією;
- відбудова від конкурентів за рахунок якісного контенту.



Рис. 3.6 – Складові елементи контентної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Після того, як ми з'ясували, які канали та контент використовують наші конкуренти ми можемо створити свій контент-план. Перше, що потрібно визначити - це який формат контенту буде використовуватись (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Типи і формати контенту

Тип контенту	Формат контенту
1	2
Новини	Новини компанії, світові новини в блог; прес-релізи для зовнішніх публікацій; анонси для соціальних мереж
Статті	Споживчі огляди; гайди; порівняння напоїв різних компаній; відповіді на запитання
Інфографіка	Статистичні дані; дослідження ринку, інформація про компанії, споживачів напоїв
Пости в соціальних мережах	Опитування; відео; конкурси; фотографії; інфографіка; дублювання інформації з корпоративної газети; перерепости тематичних матеріалів

Продовження таблиці 3.6

1	2
Е-mail-листи	Статті; Відповіді на запитання; дослідження; корисності від експертів; анонси заходів
Відео	Інтерв'ю з власником і співробітниками компанії; відео про правильному використанні помп, кольорів і т д

Для поширення контенту пропонуємо використовувати наступні канали:

- блог на сайті - 3-6 публікацій в місяць
- e-mail-розсилка - 2 рази на місяць
- зовнішні майданчики - 1-2 публікації в місяць
- соціальні мережі - 15 постів в місяць (один в два дні)
- участь підприємства у виставкових заходах – 1 раз в місяць;
- зовнішня реклама на білбордах – 2 шт.

Розроблений контент-стратегічний план для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено на рис. 3.7.

Номер недлі	Тип контенту	Понеділок	Вівторок	Среда	Четверг	П'ятниця	Суббота	Воскресенье
Перша недлі	Продажний	"АНОНС" Рекламуємо нову услугу, розповідаємо о преимуществах			"ВИТРИНА" Рекламуємо стандартную услугу, рассказываем о преимуществах			
	Інформаційний			ОБЪЯВЛЕНИЕ Информируем о чём-то новом в нашей работе		ПОЛЕЗНАЯ КНИГА Рассказываем об интересной для аудитории литературе		ДЕЙФАКТ Рассказываем о нестандартном решении актуальной проблемы
	Вовлекающий						ПРОБЛЕМА Выкладываем аудиторию на обсуждение актуальной отраслевой проблемы	
	Развлекательный		КУМИР Рассказываем о талантливом человеке из с/х сферы, известном на весь мир					
Вторая недлі	Інформаційний	СБОРКА НОВОСТЕЙ Последние новости в с/х сфере		РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС Рассказ о текущем проекте, фотографии экспертов за работой		ИНТЕРЕСНЫЙ ФАКТ Рассказ об интересном случае или событии в российской с/х		
	Продажний				ОТЗЫВ Публикуем отзыв клиента по одному из недавних проектов		"ВИТРИНА" Рекламуємо стандартную услугу, рассказываем о преимуществах	
	Вовлекающий		ПОСТ-ОПРОС Опрос среди аудитории касательно нашего бизнеса					
	Развлекательный							СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ Рассказ о забавном случае во время реализации одного из проектов

Рис. 3.7 - Контент-стратегічний план для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Етап 1. Потрібно створити підхід до контенту–маркетингу, який фокусується на проблемах і рішеннях.

Якщо змінити підхід до контент– маркетингу через матрицю «потреб і проблем», то у підприємства буде багато новинок для контенту. Потенційні клієнти знайдуть підприємство, акцентують увагу на контенті та перейдуть до етапу 2.

Етап 2. Статті повинні бути не тільки орієнтовані на проблеми, але і на рішення, процес розгляду стає глибше. Підприємство має справу з інформованим покупцем. Покупець розбирається в цінах, знає бренди, які можуть вирішити проблему, і розуміє, що йому потрібно робити далі [47].

Наступний маркетинговий хід для підприємства має вираз у поясненні особливостей та переваг власного продукту, що характеризується, як найбільша фаза у циклі здійснення продажу. На цьому етапі клієнт активно бере участь на офіційному сайті, взаємодіє з контентом, завантажує PDF– файли і переглядає ціни. На цьому етапі підприємство може використати всі етапи оптимізації, розкрити всі методи і зробити все можливе, щоб змусити клієнта перейти на інший продукт. Слід розуміти проблематику покупця.

Функції створення контент-маркетингу і підтримку його технічно-інформаційного стану буде покладено на фахівця з комп'ютерних технологій.

Проект буде привабливим, якщо його реальна прибутковість буде перевищувати таку для будь-якого іншого способу вкладення капіталу (табл. 3.11-3.12).

Таблиця 3.11 – Оцінка фінансових показників рекламної кампанії

Аналіз продажу і прибутку	Поточний період		Аналогічний період минулого року	Аналіз виконання плану та динаміка росту продажу	
	план	факт	факт	% виконання плану	% до минулого року
	2019	2019	2018		
1	2	3	4	5	6
Продажі, шт	36 800	36 661	39 248	100%	-7%
Продажі, грн	540 000	532 046	553 174	99%	-4%
Средня ціна, грн	14,7	14,5	14,1	99%	3%
Прибуток, грн	2 100	2 149	8 238	102%	-74%
Рентабельність %	0,39%	0,40%	1,49%	104%	-1%

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6
Бюджет, грн	150,00	150,90	200,00	101%	-25%
Прибуток-бюджет, грн	1 950	1 998	8 038	102%	-75%
A/S%	0,03%	0,03%	0,04%	0,00%	-0,01%
Знання компанії / продукта %	35%	37%	33%	2%	4%

Таблиця 3.12 - Розподіл бюджету маркетингової діяльності

Стаття витрат	План	Факт	%	Причини відхилення
1	2	3	4	5
Блог на сайті	50,0	49,3	99%	
e-mail-розсилка	25,0	25,3	101%	
Зовнішні майданчики	30,0	30,1	100%	
Соціальні мережі	15,0	18,0	120%	
Участь у виставкових заходах	10,0	6,0	60%	
Зовнішня реклама на білбордах	20,0	22,2	111%	
Загальний висновок	150,0	150,9	101%	

Ефективність каналів розподілу продукції досліджуваного підприємства наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Оцінка ефективності каналів розподілу продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Стаття витрат	Бюджет факт, грн	Доля бюджету	Кількість відгуків	Кількість продажів	% конверсії	Сумма продажів	Рентабель- ність %	Прибуток з продажу	ROI
Блог на сайті	49,3	33%	10	7	70	120	58%	69,6	0,41
E-mail-розсилка	25,3	17%	20	18	90	1765	50%	882,	33,8
Зовнішні майданчики	30,1	20%	60	15	25	28	61%	30,5	0,01
Соціальні мережі	18,0	12%	150	11	7	1569	72%	946	51,56
Участь у виставкових заходах	6,0	4%	5	1	20	26	30%	7,8	0,30
Зовнішня реклама на білбордах	22,2	15%	40	22	55	900	50%	450	19,2
	150,90	100%	285	74	26	4 408	54%	2 386	14,8

Таким чином, можна з впевненістю відмітити, що контент-стратегія в умовах сучасної економічної ситуації України є дієвим засобом збільшення обсягів продажу продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Висновки до розділу 3

Плануючи стратегічні напрями розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», увага, в першу чергу, зверталась на формування стратегій інноваційного розвитку, інформаційного забезпечення процесу господарсько-управлінської діяльності та стратегічному плануванню розвитку маркетингової діяльності.

На сьогодні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дотримується залежної інноваційної стратегії, обмежене підприємство й коштами для здійснення закупівлі нової сучасної лінії розливу, в зв'язку з чим підприємству запропоновано провести модернізацію діючої лінії за рахунок коштів головного підприємства ПрАТ «Оболонь».

Для посилення інформаційного забезпечення процесу управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» запропоновано до існуючої автоматизованої системи обліку та контролю поставок, що входить до «1С:Підприємство» під'єднати сервіс Бітрікс24 - сервіс для управління проектами компанії і організації внутрішньої комунікації між співробітниками.

Маркетингову діяльність підприємства спрямувати на удосконалення системи збутової та комунікаційної політики.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування є складовою загального процесу планування та стратегічного управління, поєднанні поняття «планування» і «стратегічне планування» – є різними, але в той же час доповнюють один одного.

Стратегічне планування дозволяє швидкими темпами адаптуватися до сучасних глобалізаційних умов і сформулювати висновок, що саме стратегічне планування є тією основою, яка повинна бути присутньою в кожній організації.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є підприємством, що входить до корпорації, яка є однією з найбільших пивоварних концернів світу.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має лінійно-функціональну організаційну систему управління, що зорієнтована на виробництво високоякісної продукції. Структура підприємства в цілому відповідає умовам середовища, в якому функціонує ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Стратегія аналізованого підприємства направлена на задоволення вимог та очікувань споживачів, утримання позиції на ринку напоїв в умовах економіки України завдяки постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвитку та професійного навчання персоналу.

Аналіз економічних показників діяльності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» довів нестабільність роботи підприємства: у 2019 р. спостерігалась негативна тенденція з усіх показників господарської діяльності, окрім заробітної плати. Зросли також витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Негативні показники значно погіршили результати роботи усієї корпорації «Оболонь» і зменшило конкурентні переваги ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку.

Проведений фінансовий аналіз підприємства за період з 2017 по 2019 рр. показав, що оцінені показники (зокрема, ліквідності, ділової активності, платоспроможності) відхиляються від нормативних значень, і потребують

поліпшення. Саме тому компанії рекомендується переглянути маркетингову стратегію діяльності.

Акцентуючи увагу на сильних сторонах, вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» при наявних можливостях та загрозах, дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Для підвищення якості отриманих прогнозів доцільним є застосування якісного методу складання прогнозів на основі опитування клієнтів підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Доцільною в умовах діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для усіх структурних підрозділів, що пов'язані з товаро(таро-)рухом є застосування автоматизованої системи обліку та контролю поставок, що входить до «1С:Підприємство», та сервіс Бітрікс24 - сервіс для управління проектами компанії і організації внутрішньої комунікації між співробітниками. Витрати на вдосконалення інформаційного забезпечення в розмірі 189,9 тис. грн. швидко окупляться ($\approx 1,76$ року), забезпечать рентабельність проекту в 56,5 %. Тим більше, що дані витрати будуть одразу включені до сукупних витрат підприємства.

Важливим елементом маркетингової стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виступає комунікаційне спрямування, зокрема застосування реклами. Витрати на рекламу є складовою частиною витрат обігу підприємства, тому виділення коштів на проведення рекламних заходів керівництвом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ретельно планується та реалізується.

Альтернативним підходом до стратегічного планування розвитку комунікаційної політики маркетингової діяльності є контент-стратегія.

Для поширення контенту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

доцільним буде використання наступних каналів: блог на сайті, e-mail-розсилка, зовнішні майданчики, соціальні мережі, участь підприємства у виставкових заходах, зовнішня реклама на білбордах.

Проект контент-стратегії, що пропонується до реалізації, виявиться привабливим для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», його розрахована (реальна) прибутковість становитиме 2 386 тис. грн., що перевищує суму вкладеного капіталу, передбаченого на розвиток виробництва та удосконалення збутової маркетингової політики.

