

Міністерство освіти і науки України

Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Стратегія розвитку підприємства в сучасних економічних умовах» (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»)

Виконала: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Путря Анастасія Максимівна

Керівник: к.е.н., доц. Хадарцев О.В.

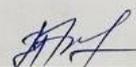
Рецензент: к.е.н., доц. Чайкіна А.О.

Полтава – 2024 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

20.06.2024 р.  О.В. Хадарцев

Здобувач 20.06.2024 р.  А.М. Путря

Керівник роботи 20.06.2024 р.  О.В. Хадарцев

Нормоконтроль 20.06.2024 р.  О.В. Хадарцев

Допустити до захисту:

Завідувач кафедри 20.06.2024 р.  М.Б. Чижевська

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу
ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»
(спеціальність)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємства та маркетингу
М.Б. Чижевська М.Б. Чижевська
15 квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Путря Анастасія Максимівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегія розвитку підприємства в сучасних економічних умовах
(на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавиво»)

керівник роботи Хадарцев О.В., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, місце зв'язку)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 08 грудня 2023 року №1481/1-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розд. 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства. Розд. 2. Характеристика підприємства. Аналіз діяльності підприємства. Розд. 3. Методи управління. Діагностика стратегії розвитку підприємства. Рекомендації та перспективи. Додатки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу:
Ілюстративний матеріал у кількості 211 аркушів представлений у
Додатку X

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
II	<i>Хадарцев О.В. к.е.н., доц.</i>	<i>[Підпис]</i> 06.05.24	<i>[Підпис]</i> 11.05.24

7. Дата видачі завдання 15.04.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	15.04–05.05.2024	80%
2	Аналітична частина	06.05–26.05.2024	60%
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	27.05–16.06.2024	90%
4	Рецензування та підготовка до захисту	17.06–23.06.2024	100%
5	Захист випускної роботи бакалавра	24.06–30.06.2024	

Здобувач

[Підпис]
(підпис)

Путря А.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

[Підпис]
(підпис)

Хадарцев О.В.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

58. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проєкту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (писемною комісією) і кафедри бухгалтерського обліку (публічного обліку).

59.

Розробляється керівником дипломного проєкту (роботи). Видається кафедрою (писемною комісією).

60.

Формат бланка А4 (210×297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Путря А.М. «Стратегія розвитку підприємства в сучасних економічних умовах (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»)». Машинопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого рівня вищої освіти «бакалавр» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024 р.

Робота містить 219 сторінок тексту, 35 таблиць, 58 рисунків, список використаних джерел з 98 найменувань, 7 додатків.

Об'єктом дослідження є виробнича та господарська діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження та узагальнення особливостей щодо стратегії розвитку на підприємстві, а також розроблення заходів щодо її удосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні засади стратегії розвитку підприємства як комплексного набору дій та планів.

У роботі досліджено теоретичні основи формування стратегії розвитку на підприємстві, розглянуто організаційно-правові основи функціонування та проведений аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», проаналізовано діючу стратегію розвитку та розроблено пропозиції з її удосконалення на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступали законодавчі та нормативні акти, праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування стратегії розвитку на підприємстві, а також звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і сприятимуть покращенню ведення господарської діяльності.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, ефективність стратегії, аналіз ризиків стратегії, удосконалення стратегії.

ABSTRACT

Putria A.M. «Strategy of enterprise development in modern economic conditions (based on the materials of PRJSC «Firma «Poltavpivo»)». Typescript. Qualification work for obtaining the first level of higher education «bachelor» in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» - Poltava: National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», 2024.

The work contains 219 pages of text, 35 tables, 58 figures, a list of used sources from 98 names, 7 appendices.

The object of the study is the production and economic activity of PRJSC «Firma «Poltavpivo».

The purpose of the bachelor's qualification work is to research and generalize the features of the company's development strategy, as well as to develop measures for its improvement of PRJSC «Firma «Poltavpivo».

Subject of research: theoretical and applied principles of enterprise development strategy as a complex set of actions and plans.

In the work, the theoretical foundations of the formation of the development strategy at the enterprise were studied, the organizational and legal foundations of functioning were considered and the analysis of the main economic and financial indicators of PRJSC «Firma «Poltavpivo» was carried out, the current development strategy was analyzed and proposals for its improvement at the enterprise were developed.

The information base of the study was legislative and regulatory acts, the works of domestic and foreign scientists regarding the formation of the company's development strategy, as well as the reports of PRJSC «Firma «Poltavpivo».

The obtained results can be used in the practical activities of PRJSC «Firma «Poltavpivo» and will contribute to the improvement of economic activity.

Keywords: strategy, strategic planning, strategy effectiveness, strategy risk analysis, strategy improvement.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства	11
1.1. Сутність стратегії та її значення для розвитку підприємства в сучасних економічних умовах	11
1.2. Фактори впливу та методика формування стратегії розвитку підприємства	21
1.3. Підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства.....	33
Розділ 2. Характеристика господарської діяльності Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво»).....	45
2.1. Проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння в Україні	45
2.2. Організаційно-правові основи функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	53
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності об'єкта дослідження	64
2.4. Аналіз стану охорони праці на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	75
Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегії розвитку підприємства на Приватному акціонерному товаристві «Фірма «Полтавпиво» в сучасних економічних умовах	88
3.1. Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	88
3.2. Аналіз впливу факторів економічного середовища на діяльність підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	100
3.3. Розроблення пропозицій з удосконалення стратегії розвитку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	112
Висновки та пропозиції	126

Глосарій	132
Список використаних джерел	136
Додатки	147
Додаток А. Рекомендований алгоритм ухвалення управлінського рішення щодо вибору стратегії розвитку.....	148
Додаток Б. Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства.....	150
Додаток В. Статут Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво»	154
Додаток Г. Фінансова та статистична звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020 рік	167
Додаток Д. Фінансова та статистична звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021 рік	176
Додаток Е. Фінансова та статистична звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022 рік	185
Додаток Ж. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи	195

ВСТУП

У сучасних умовах економічного розвитку, де динамічність та непередбачуваність є основними характеристиками, підприємства зазнають значних викликів та потребують необхідності у постійній адаптації для збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку. У цьому контексті стратегія розвитку підприємства набуває особливого значення, оскільки вона визначає стратегічні напрямки діяльності та визначає шлях досягнення успіху в умовах постійних змін. Дана кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегії розвитку підприємства на прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», враховуючи сучасні економічні реалії та специфіку галузі.

Актуальність дослідження стратегії розвитку підприємства на базі ПрАТ «Фірма Полтавпиво» обумовлена потребою підприємства в удосконаленні стратегічної моделі, яка дозволить йому протистояти конкуренції та забезпечити стабільний розвиток в умовах економічних змін.

Велика кількість праць вітчизняних та зарубіжних фахівців присвячена дослідженню стратегії розвитку. Тема дослідження даної роботи розкрита у працях таких вітчизняних науковців, а саме: Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець, М.В. Полюхович, Т.І. Олійник, І.Ю. Єпіфанова, Є.В. Малінін, І.Т. Райковська, Н.С. Носань та інші. А стосовно праць зарубіжних вчених варто відмітити таких авторів: М. Портер, Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф, Ф. Котлер, П. Друкер, Г. Гемель, Р. Румельт, Д. Коллінз, Б. Расмуссен, К. Крістенсен та інші.

Наукове обґрунтування та значення обраної теми базується на необхідності вивчення практичних аспектів стратегічного управління, а також на важливості практичного впровадження наукових знань в управлінську діяльність підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення та методичні підходи щодо дослідження стратегії розвитку даного підприємства з подальшою розробкою заходів по удосконаленню стратегії розвитку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку, як комплексний набір дій та планів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, забезпечення стійкого зростання та підвищення ефективності в умовах постійних змін на ринку та економічному середовищі.

Метою роботи є аналіз сучасних економічних умов та їх впливу на стратегічне управління підприємством, вивчення підходів до розробки та впровадження стратегії розвитку, а також оцінка ефективності використання цієї стратегії на прикладі підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Для досягнення встановленої мети в роботі автором було виконало низку завдань, а саме:

- визначено сутність і значення стратегії для розвитку підприємства в сучасних економічних умовах;
- розглянуто фактори впливу та методика формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізовано підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства;
- проведено оцінку стану, визначено проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння в Україні;
- виконано аналіз організаційно–правових основ функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- проведено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства;
- проаналізовано ефективність діючої стратегії розвитку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- проаналізовано вплив факторів економічного середовища на діяльність підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- розроблено пропозиції з удосконалення стратегії розвитку на підприємстві.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, 3 розділів, висновків, глосарію, списку використаних джерел та додатків. Основний текст

дослідження складає 219 сторінок тексту, 35 таблиць, 58 рисунків, список використаних джерел з 98 найменувань, 7 додатків.

Дана робота містить наступні методи дослідження, а саме: аналіз літературних джерел та теоретичне узагальнення окремих аспектів стратегії розвитку підприємства; аналіз фінансово-економічних показників підприємства та порівняльний аналіз з іншими учасниками пивоварної галузі на ринку; структурно-логічний аналіз; методи групування і систематизації інформації; методи графічного представлення наявних результатів тощо.

Результати дослідження, котрі подані в даній роботі, висновки та пропозиції, мають підґрунтя у вигляді практичного аналізу роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та можуть бути запропоновані до впровадження на даному підприємстві, адже сприятимуть удосконаленню стратегічного управління підприємством ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та зможуть надати практичну цінність для управлінського персоналу в умовах постійних змін на ринку. Окрім того, робота може стати основою для майбутніх досліджень у галузі стратегічного управління підприємством у сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії та її значення для розвитку підприємства в сучасних економічних умовах

Сучасним умовам в економіці країни, у котрих функціонують підприємства, можна надати таку характеристику як динамічні та невизначені. Одним із ключових факторів, який здатний забезпечити суб'єкт господарювання стійкістю на ринку та впливати на посилення його позицій, вважається правильно сформована стратегія розвитку. У своїй основі вона повинна мати підґрунтя засад інтенсивного розвитку, як наслідок - сприяти у використанні і мати більший ефект у розрізі матеріальних, трудових, фінансових ресурсів. Також вона має вплив на покращення асортименту виготовленої продукції, найбільшій віддачі вкладеного капіталу, задоволенню потреб споживачів, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства також має і враховувати виникнення потенційних негативних ситуацій, аби мати здатність своєчасно пристосуватися до нових умов. Тому для ефективної стратегії розвитку важливими є не лише вже заплановані дії та методи їх досягнення [8;39].

Аналіз праць науковців дозволяє розглянути термін «стратегія» з різних точок зору та дослідити існуючі підходи до класифікації. При розгляді та вивченні думок вчених стосовно тлумачення поняття «стратегія», ми підсумували, що єдиного визначення, котре в повній мірі змогло б охарактеризувати дане поняття – немає [32].

Таким чином, у таблиці 1.1 наведено декілька визначень терміну «стратегія» різними авторами для більш детального розуміння цього поняття.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «стратегія» різними науковцями
(узагальнено автором за допомогою опрацьованої літератури [8;33;42-43;79;85])

Автор	Визначення поняття
І. Ансофф	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М. Портер	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг	Стратегія компанії - це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
Л.Г. Мельник	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту
А. Чандлер	Стратегія – це визначення основних довготермінових цілей та завдань підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
В.Г. Герасимчук	Стратегія являє собою основу планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, вдосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною й якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів
Л.Є. Довгань	Стратегія – це довготерміновий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей
Г. Мінцберг	Стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях в майбутнє із теперішнього
	Стратегія – це принцип поведінки чи слідування певній моделі поведінки
	Стратегія – це позиція, розташування певних товарів на певних ринках
	Стратегія – це перспектива (основний спосіб дії організації) чи «теорія» бізнесу даної організації
	Стратегія – це прийом, особливий маневр, що використовується з метою перехитрувати суперника чи конкурента
Дж. Майсер	Стратегія –це теорія успіху, вирішення проблеми, пояснення як можна подолати перешкоди
	Гарна стратегія створює можливості, збільшує існуючі ресурси або створює нові ресурси. Хороша стратегія повинна мати чітку мету і повинна пам'ятати про обмеження, але не повинна дозволяти руйнувати творчість, переоцінюючи наявні ресурси і існуючі вчення. Справжнє творче мислення є глибоко складним, але воно варте неприємностей, бо воно перемагає, рятує життя і зберігає нації

Тож, на основі аналізу наданих трактувань (див. табл. 1.1), ми пропонуємо наступне визначення стратегії: результат розумової діяльності її автора, котрий націлений досягти результат, якого прагнуть, який в залежності від особистих

рис автора, може бути як і у формі плану та правил, які мають наукове обґрунтування, так і у формі особливої поведінки, психологічних прийомів, результатів натхнення.

Відома достатньо велика кількість різновидів стратегій. Саме тому, науковці розробили їх різні класифікації [58;64;67;80]. Розглянемо найбільш поширені класифікації (рис. 1.1):

Рівнева класифікація:	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративна • Конкурентна (ділова чи бізнес) • Функціональна, операційна
За ознакою ієрархії:	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентна • Загальна • Корпоративна
За функцією:	<ul style="list-style-type: none"> • Екологічна • Фінансова • Виробнича • Маркетингова
За терміном реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> • Короткострокова • Середньострокова • Довгострокова
За місцем підприємства серед конкурентів:	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія лідера • Стратегія новачка • Стратегія послідовника • Стратегія претендента на лідерство
За рівнем панування на ринку:	<ul style="list-style-type: none"> • Сегментація • Диверсифікація • Інтернаціоналізація
За способами охоплення ринку:	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрований маркетинг • Диференційований маркетинг • Недиференційований маркетинг
За стадіями життєвого циклу:	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання • Утримання • Скорочення
За напрямками розвитку:	<ul style="list-style-type: none"> • Інтенсивного росту • Інтеграційного росту • Диверсифікованого росту

Рисунок 1.1 – Класифікації різновидів стратегій [33;67;85]

У цілому, на думку науковців, наведена класифікація та різні ознаки, багато в чому мають подібність до стратегій, котрі описані у роботах інших відомих вчених.

Розглянемо характеристику стратегій у наданій класифікації (табл. 1.2) [32;64].

Таблиця 1.2 – Характеристика стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	Передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	Фундаментальна стратегія, яка має спрямування на утворення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	Спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	Стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	Заключається у зосередженні ресурсів за певним вектором, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	Передбачає кооперування декількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення остаточних результатів діяльності
	Диверсифікації	Розроблення та просування кількох видів продукції чи послуг, які не мають зв'язку між собою, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	Передбачає планування збільшення цільової аудиторії, яка має попит на наявні товари та послуги. Стратегія передбачає створення системи дій для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого персоналу	Довгостроковий план підтримки виробництва, здатного конкурувати
Згасання	Ліквідації	Систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на закриття бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншого виду діяльності
	Відновлення	Передбачає комплекс заходів у розрізі виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після періоду кризи
	Відділення	Стратегія, яка має спрямованість на покрокову ліквідацію неприбуткової (збиткової) частини бізнесу задля підвищення ефективності використання ресурсів та їх обороту

Отже, після вивчення класифікацій та характеристик, описаних в працях різних науковців, нами було складено власну класифікацію стратегій з наступними критеріями (рис.1.2).

За кількістю осіб, які приймали участь у розробці стратегії:	<ul style="list-style-type: none"> • Одноосібна (один автор) • Колективна (кілька авторів) • Функціональна, операційна
За авторством:	<ul style="list-style-type: none"> • Людська (розроблена людиною) • Машинна (розроблена ШІ) • Природня
За формою вираження:	<ul style="list-style-type: none"> • Матеріальна (зафіксована на матеріальному носії) • Віртуальна (зберігається лише у пам'яті автора стратегії)
За кількістю функцій, які поєднує стратегія:	<ul style="list-style-type: none"> • Проста (розроблена для однієї функціональної потреби підприємства, наприклад конкурентна стратегія) • Комбінована (вирішує задачі, пов'язані з кількома функціями суб'єкта господарювання)
За відношенням до конкурентів:	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія боротьби • Стратегія миру
За можливістю перевірки:	<ul style="list-style-type: none"> • Прозора (результативність перевіряється за допомогою кількох загальновідомих показників) • Непрозора (перевірка результативності потребує значного часу)

Рисунок 1.2 - Класифікація різновидів стратегій (розроблено автором)

Аналіз праць вчених також дозволив визначити характеристики, котрі властиві «конкурентній стратегії» [85] (рис. 1.3).

Характеристики, які властиві «конкурентній стратегії»:
1) конкурентна стратегія розробляється для одного виду діяльності підприємства;
2) конкурентна стратегія розробляється для кожного ринку окремо;
3) конкурентна стратегія найбільше пов'язана з маркетинговою функцією підприємства;
4) конкурентна стратегія зазвичай має мету, яка відрізняється від цілей та задач, що стоять перед іншими стратегіями.

Рисунок 1.3 - Характеристики, які властиві «конкурентній стратегії»

До найпоширеніших завдань конкурентної стратегії відноситься створення стійкого положення підприємства на економічному ринку. Після аналізу та його результатів ми пропонуємо таке визначення поняття «конкурентна стратегія»:

стратегія, яка націлена на незворотну та закономірну зміну якостей конкретного продукту (товару, роботи, послуги) малого чи середнього підприємства або бізнес-одиниці великої компанії, яка створюється з метою досягнення підприємством стійкого положення на економічному ринку на довгостроковий період за допомогою отриманих конкурентних переваг та відмінностей від конкурентів внаслідок впровадження даної стратегії [7;22;23;86].

Враховуючи вищесказане, зауважимо, що віднести конкурентну стратегію розвитку лише до функціональної стратегії не можна, так як, до прикладу, для малого підприємства дана стратегія може виявитися одночасно і корпоративною і операційною, чи якоюсь іншою, яка б дозволила підприємству існувати і стрімко розвиватись в умовах жорсткої конкуренції.

Тому зважаючи на особливості різних класифікацій, наведемо наступну схему (рис. 1.4), яка поєднує окремі якості конкурентної стратегії розвитку [85].



Рисунок 1.4 – Місце розташування конкурентної стратегії розвитку підприємства у загальній класифікації стратегії

Опираючись на дані схеми, (див. рис. 1.4) окремі критерії конкурентної стратегії розвитку підприємства [86] можуть бути пов'язані лише з одним із них (до прикладу, це комплексна стратегія, котра має відношення виключно до одного процесу на підприємстві), а може і до одного з декількох наявних варіантів в межах одного критерію (наприклад, конкурентна стратегія розвитку може мати спрямування на ведення жорсткої конкуренції, або на усунення конфліктів із конкурентами) [7;22-23;45;85].

Стратегія розвитку підприємства розуміє під собою процес формування основних цілей і завдань, котрі матимуть довгостроковий характер, а також конкретне визначення набору дій і ефективний розподіл наявних ресурсів, котрі будуть необхідні, щоб досягти поставленої мети [42].

Що у теоретичних, що у практичних аспектах має місце застосуванням різноманітним підходів і схем формування конкурентних стратегій, таких як: процес розвитку стратегій по етапам, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм створення альтернатив, циклічна та ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін. [25;29;42;50].

У таблиці 1.3 розглянемо базові стратегії розвитку бізнесу, котрі підприємства використовують на практиці [41;42;48;73].

Таблиця 1.3 - Базові стратегії розвитку бізнесу, котрі підприємства використовують на практиці

Назва стратегії	Сутність стратегії
Стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку (стратегія розвитку основного товару; стратегія розвитку нового товару; стратегія розвитку традиційного ринку; стратегія розвитку нового ринку)	Використовуючи цю стратегію, підприємство має на меті покращити наявний продукт, або виробляти новий, при умові, що галузь, в якій воно знаходилося залишається на цьому підприємстві і надалі. Також даний суб'єкт господарювання займається пошуком можливостей для поліпшення свого становища на ринку або ж для переходу на новий ринок.
Стратегії інтегрованого зростання (стратегія зворотної інтеграції; стратегія інтеграції, що спрямована вперед; стратегія глобалізації)	Пов'язані з розширенням підприємства через додавання нових структур. Підприємству доцільно використовувати цю групу стратегій у разі перебування в сильному бізнесі, але воно не може застосовувати стратегії концентрованого зростання. У цей же час інтегроване зростання не суперечить довгостроковим цілям підприємства. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання за допомогою придбання власності або розширення зсередини. При цьому положення змінюється в обох випадках.
Стратегії диверсифікованого зростання (стратегія центрованої диверсифікації; стратегія однорідної диверсифікації; технологічна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація)	Реалізується у випадку, коли підприємство надалі вже не здатне розвиватися на цьому ринку із цим продуктом у представленій ним галузі. Як правило, ключові фактори, що впливають на вибір стратегії диверсифікованого зростання такі: <ul style="list-style-type: none"> – ринки насичені або ж попит на продукт, який знаходиться в стадії занепаду, знизився; – поточний бізнес потребує вагомих грошових надходжень, що можуть бути використані для отримання більших прибутків;

<p>Стратегії диверсифікованого зростання (стратегія центрованої диверсифікації; стратегія однорідної диверсифікації; технологічна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – започаткування нового бізнесу здатне викликати ефект взаємного впливу за рахунок ефективного використання наявного устаткування, комплектуючих виробів, сировини; – антимонопольне законодавство забороняє розширювати свій бізнес у рамках конкретної галузі; – скорочення податкових витрат; полегшення виходу на ринки по всьому світі.
<p>Стратегії скорочення (ліквідація компанії; «збір урожаю»; скорочення частини компанії)</p>	<p>Використовують для цілеспрямованого згорання виробництва</p>

Доценко І. О. проводить аналіз стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану [75]. Проте, згідно з сучасними вимогами, одним із завдань наших науковців є обмірковування факторів, які мають вплив на всі галузі діяльності, зокрема повномасштабний напад росії на нашу державу. Ми поділяємо думку з Доценко І. О., що розвиток суб'єктів підприємницької діяльності, в таких складних умовах, потребує інших нових підходів та пошуку кращого і більш лабільного інструментарію до організації стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання [75].

Хома І.Б., Колова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. зазначають, що розвиток підприємств у сучасних умовах розвитку економіки може бути особливо важким, враховуючи обмеження вільного пересування, комунікації та ресурсів [26;53].

Певна кількість підприємств, які мають на меті займатися своєю діяльністю і надалі, незважаючи на будь які умови, на практиці використовують стратегію «релокації» [70], вона відмінна тим, що або повністю, або частково переносить свої потужності у більш безпечні частини країни. Подібне рішення важке через великі труднощі, які мають зв'язок із рухом (розташування, транспортні маршрути, позбавлення від відходів, ціна оренди, пошук більшої кількості працівників і т.д.), але в той же час він несе максимальну вигоду для іміджу та статусу підприємства, дозволяє проявити себе у порівнянні із конкурентами та швидше, ніж зазвичай, поновити логістичні зв'язки.

Опираючись на дані дослідження стану та потреб українського бізнесу в умовах воєнного стану, яке було проведено у травні-червні 2022 року Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес за підтримки Європейського Союзу та в рамках Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України, 93,4 % підприємств мають відношення до допомоги країні під час бойових дій [90]. Така діяльність означає, що власники бізнесу розуміють важливість діяльності, якою займаються, та здатні утримувати положення на ринку та повноцінно функціонувати. Разом із цим, 33,4 % підприємств змогли пристосуватися, адже в них вже є стратегія дій; 50,5 % опинилися в процесі роздумів та управління, яке опирається на інтуїцію; 11,1 % не бачать сенсу створювати бізнес-стратегії та плани розвитку, враховуючи ситуацію в країні [90].

Необхідно відзначити також і найчастіше використовуваний комплекс різноманітних конкурентних стратегій у вигляді їх доцільного поєднання, котрий застосують на практиці українські підприємства. Спеціалісти вважають, що мати повноцінну переваги над конкурентами у кожному аспекті - неможливо. Через це і потрібно чітко окреслити найважливіші аспекти і розробити конкурентні стратегії, які будуть найкраще відповідати умовам ситуації на ринку та будуть стосуватися розвитку сильних сторін підприємства – конкурентних переваг. За роки повномасштабної війни в Україні, підприємцям кожного дня доводиться пристосовуватися до нових проблем та вирішувати їх, наприклад, таких як зменшення кількості працюючих, знищення та ураження виробничих потужностей, проблеми з постачанням палива та електроенергії, погіршення доходів споживачів та їх купівельної спроможності і ін. Проте, незважаючи на наведені труднощі, 61% підприємців, які пройшли опитування, мають переконання, що війна в нашій країні стала чинником стрімкого зростання та розвитку в країні. Після нашої перемоги почнеться новий етап для економіки України: з'являться іноземні інвестиції, відкриються нові зовнішні ринки та збільшиться експорт товарів [76].

Підсумовуючи напрацювання вчених та враховуючи стан економіки сучасної України варто виділити певні ключові аспекти стратегії управління підприємством у післявоєнний час [14;24;55;72;94], виконаємо це у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Стратегія управління підприємством у післявоєнний період відновлення

Цілі стратегії	Характеристика заходів
Логістична перебудова	Переналаштування логістичних процесів, щоб підприємства були забезпечені оперативним транспортуванням товарів, враховуючи нові обставини після конфлікту
Міжнародна співпраця	Розширення співпраці з міжнародними партнерами для запровадження нових сучасних технологій, обміну досвідом та відкритого доступу до нових ринків збуту
Зелена трансформація	Застосування екологічно чистих технологій та стандартів для підвищення екологічної стійкості продукції та відповідності вимогам
Інновації та дослідження	Зосередження на розвитку інновацій, впровадженні новітніх технологій та підтримці науково-дослідницьких проектів
Сприяння бізнес-середовищу	Забезпечення підтримки для бізнесу через стимулюючі податкові політики, дерегуляцію та сприяння підприємницькій ініціативі
Розвиток кадрового потенціалу	Збереження та розвиток кваліфікованих кадрів через освітні та професійні програми

Отже, у висновку варто зазначити, що основоположними цілями у контексті стратегічного менеджменту суб'єктів господарювання у післявоєнний період України мають бути [24;54;55;63]: оновлення та покращення продукції (адже при досягненні цієї цілі підприємства зможуть випускати продукцію, здану конкурувати, що буде свідчити про успішність та ефективність діяльності не лише на окремих підприємствах, але й у економіці країни в цілому); розширення експортної номенклатури (такі зміни допоможуть збільшити обсяги експортованої продукції та привернути увагу нових замовників); розгляд торгівлі товарами, на які є висока додана вартість (при досягненні цієї цілі доходи із експортованої продукції збільшаться та з'являться нові інвестиції); покращення якості продукції та розвиток інноваційних технологій (при таких змінах підприємства зможуть досягти підвищення конкурентоспроможності продукції ринку у світі).

1.2. Фактори впливу та методика формування стратегії розвитку підприємства

Аналізуючи різні підходи у розрізі формування стратегії визначено, що головними факторами, які несуть істотний вплив на вибір підходу до формування стратегії виступають якості особи, яка займається розробленням стратегії, а також характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [35]. Враховуючи це, кількість різних варіацій стосовно формування стратегії дозволяє особам, які беруть участь у її розробці, утворювати їх певні комбінації. Для цього є зручний засіб у вигляді розуміння класифікації різних підходів. Науковці пропонують певну класифікацію поглядів у розрізі утворення стратегії розвитку, яка здатна конкурувати [84]. Дані погляди наведені у вигляді схеми (рис. 1.5).

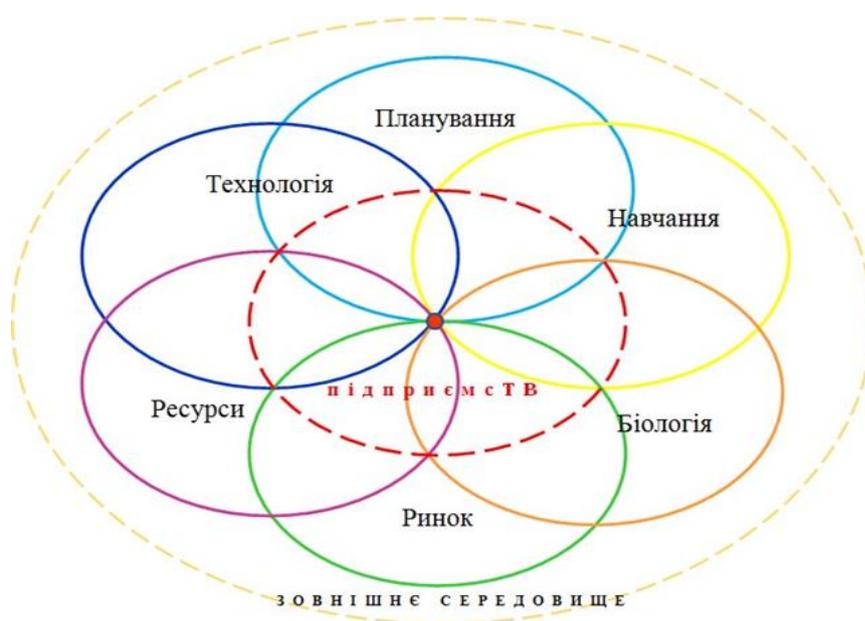


Рисунок 1.5 - Класифікація поглядів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства [84]

У період створення наведеної класифікації – основою було підприємство, у котрого розташували його внутрішні фактори у колі по центру, а навколо нього – фактори зовнішнього середовища, які умовно обмежують навколишнє середовище підприємства у коло, яке знаходиться ззовні (див. рис. 1.5). Завдяки

викладеним вище підходам до формування стратегії, а також результатам, які було проаналізовано, стосовно думки, що мистецтво можна відрізнити від науки завдяки способам пізнання, можна запропонувати погляди стосовно формування, позначених як дві пелюстки зліва (технологія і ресурси) та першочергово прийняти як основу – розроблення стратегії для осіб, які поділяють системний та логічний підхід у мисленні [8].

Таким чином у процесі формування стратегії із застосуванням, до прикладу, ресурсного підходу, насамперед варто проаналізувати наявні ресурси та/або технології підприємства. І навпаки, підходи до формування стратегії, позначені як дві пелюстки по праву сторону, у вигляді навчання і біології запропонувати для осіб, які відносяться до стратегії більше як до мистецтва.

У процесі утворення стратегії, яка здатна конкурувати із застосуванням біологічного підходу раціональним рішенням буде взяти за основу поведінку тварини, наприклад, лева чи бджоли. Застосування на практиці поглядів до утворення конкурентної стратегії розвитку, які у вигляді пелюсток зверху та знизу (планування та ринок), потребують професійних навичок поєднувати мистецтво з системним та логічним підходами до пізнання [21;84].

Для обрання найбільш доцільного виду стратегії для підприємства також слід враховувати фактори [59;88], наведені на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 - Фактори, котрі потрібно врахувати при виборі виду стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства варто проводити, базуючись на принципах [46;59] наведених на рисунку 1.7.

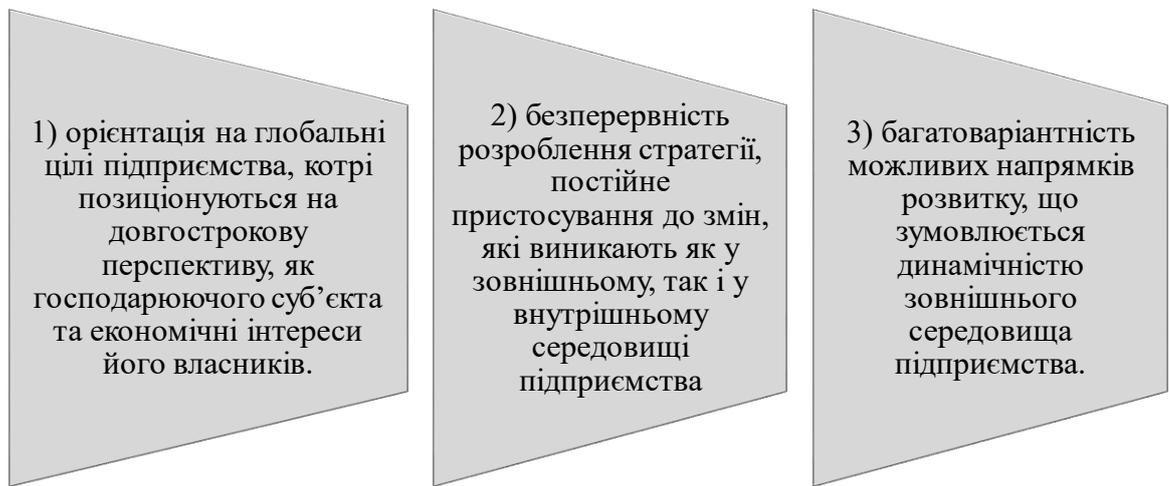


Рисунок 1.7 - Базові принципи розробки стратегії підприємств

Головними елементами у розрізі стратегічного управління виступають підприємство та зовнішнє середовище [35]. Підприємство вважається складовою зовнішнього середовища і зобов'язане вміти пристосовуватися до існуючих та потенційних змін у зовнішньому середовищі, задля забезпечення ефективної діяльності. Зовнішнє ж середовище, яке є динамічною системою знаходиться у стані постійних змін. Тому суб'єкт господарювання як одна із складових частин у цій системі має постійно реагувати на подібні зміни. Завдяки цьому стати успішною одиницею господарювання зможуть ті підприємства, котрі своєчасно застосують стратегію на практиці і врахують всі ризики, а не ті, котрі спроможні лише утворити вдалу стратегію [40;42;89].

Важливим етапом у тому числі у процесі застосування стратегії розвитку є менеджмент ризиків, які здатні погіршити результати діяльності підприємства [42;60].

Тому далі розглянемо ризики в процесі застосування стратегії розвитку промислових підприємств (рис. 1.8).

Процес менеджменту ризиків стратегії розвитку складається із таким етапів як: їх ідентифікація, визначення можливого розміру впливу на процес застосування стратегії, оцінка рівня впливу на господарську діяльність підприємства та пошук напрямів зниження впливу ризиків або ж їх знешкодження [42;63;64].

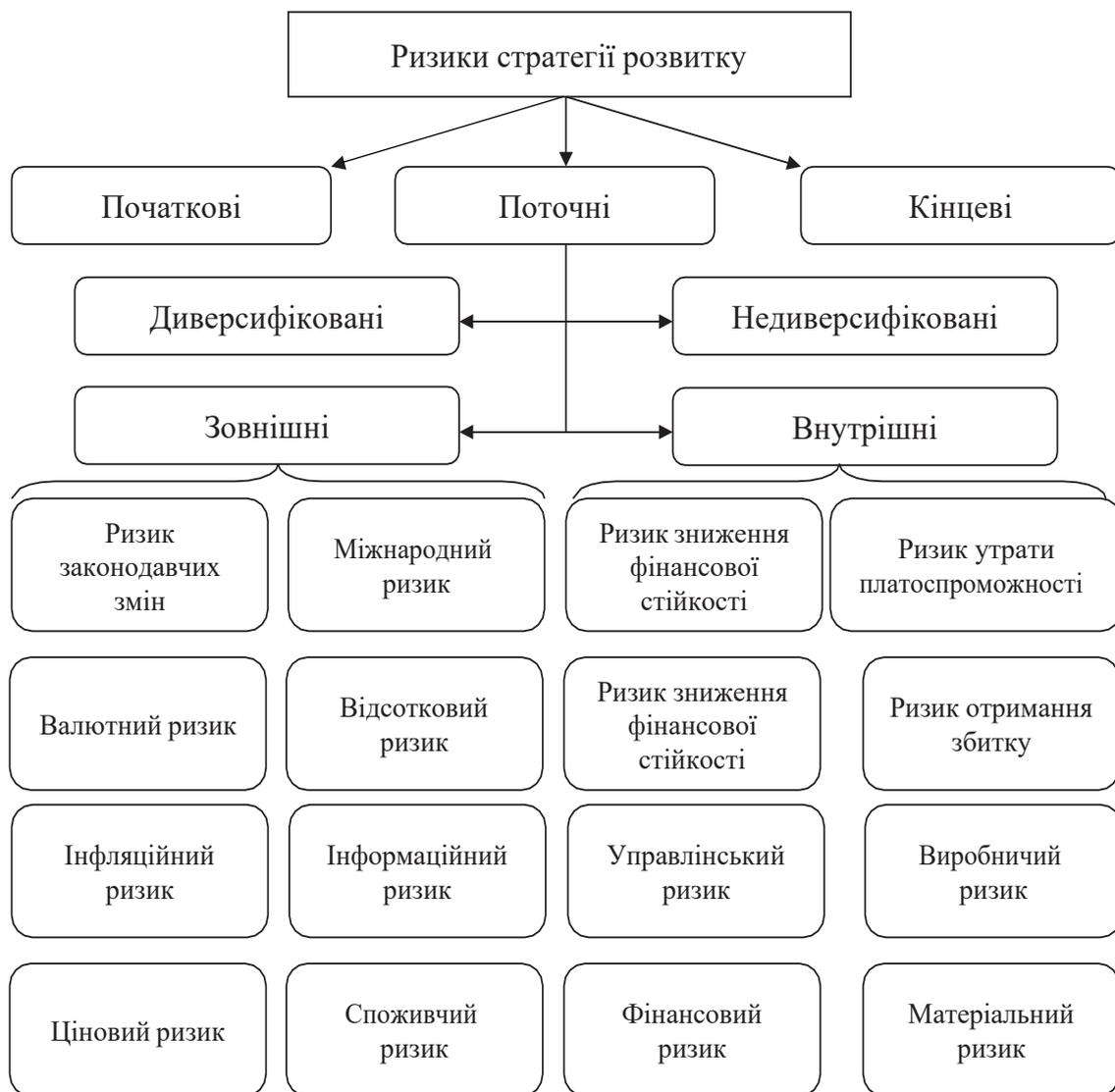


Рисунок 1.8 - Ризики в процесі застосування стратегії розвитку промислових підприємств

У спільному звіті Міжнародного інституту стійкого розвитку та консалтингової компанії Deloitte&Touche наявна технологія формування стратегії розвитку, яка у даній роботі узагальнена автором з використанням джерел [16;38;47;49;84] та наведена на рисунку 1.9.

Стратегічний підхід є досить складним процесом, який вимагає відповідального ставлення. Тому наступний крок - розгляд основних етапів процесу формування стратегії розвитку підприємства [16;38;47;49;56;59;68;89;93], які схематично наведені на рисунку 1.10.

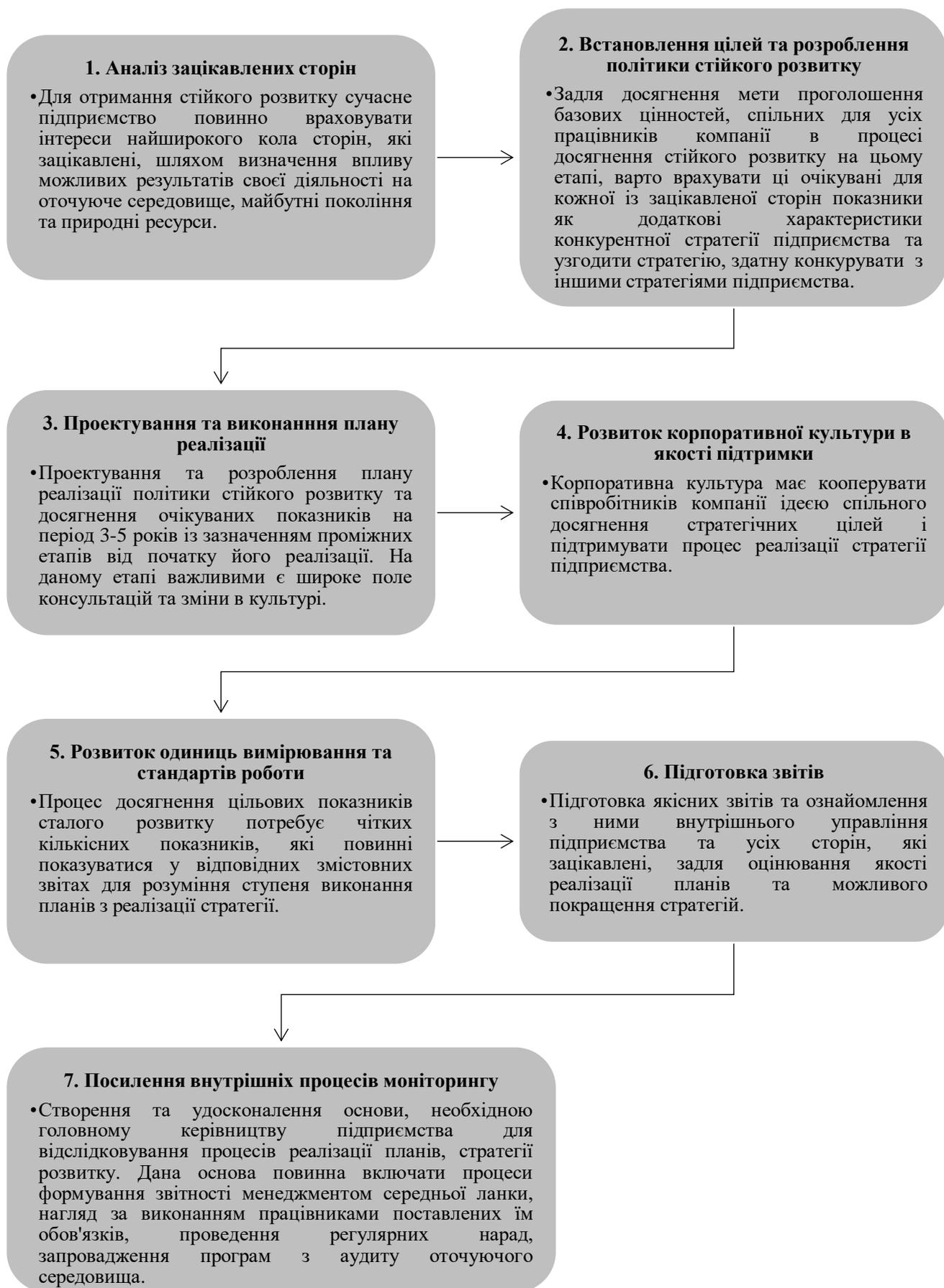


Рисунок 1.9 - Технологія формування стратегії розвитку (узагальнено автором)

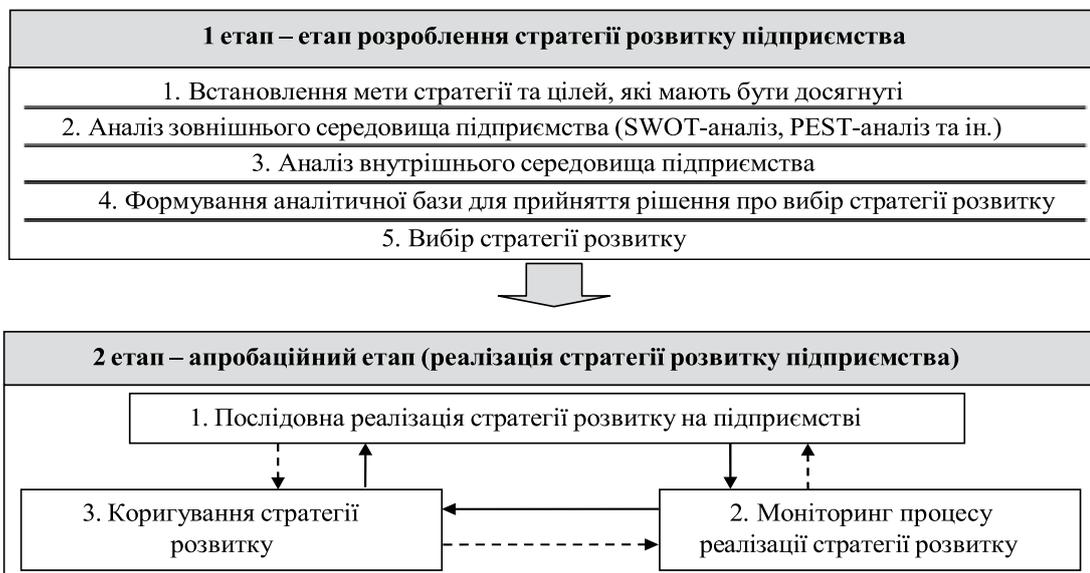


Рисунок 1.10 - Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві, де стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Першочергово, основним етапом формування стратегії розвитку підприємство визначає місію та цілі. Уся подальша його господарська діяльність буде націлена саме на те, щоб їх досягти [88].

Місія компанії для керівництва є важливим засобом під час визначення довгострокового стратегічного напрямку, причому цей засіб має враховувати цілі компанії у розрізі структури продажів, ключових ринків, ключових технологій, зовнішнього оточення компанії та рівня соціальної культури. Процес визначення цілей в загальному вигляді включає декілька основних елементів, а саме:

- 1) пошук та аналіз тенденцій;
- 2) закріплення узагальнюючих цілей;
- 3) встановлення ієрархії цілей («дерево цілей»);
- 4) окреслення окремих цілей і завдань як засобів їх досягнення.

Відмітимо, що у процесі визначення цілей, підприємства мають врахувати основоположні характеристики, такі як:

- конфліктність;
- компліментарність;
- індиферентність [47;68;89].

Потрібно визначити цілі таких видів: фінансових, економічних, виробничих, соціальних, маркетингових та інноваційних, а також контролюючих показників, за допомогою яких буде визначатися рівень досягнення цілей [93].

Перед тим як будь яке підприємство сформує конкретну стратегію, воно проходить такі етапи як: розвиток, зміни та вдосконалення. Важливу роль також відіграє і поведінка акціонерів та управлінського персоналу щодо того, як сформовано план, котрий здатний забезпечити ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Сутність обраної стратегії заключається в бажанні окреслити довгострокові цілі організації, затвердити методологію її досягнення та розподілити ресурси для досягнення цих цілей. Для того, щоб зрозуміти, який рівень ризику на підприємстві використовують метод порівняння можливостей і наявних ресурсів [40;68].

Після цього здійснюється аналіз як зовнішнього так і внутрішнього середовищ, котрий також є чи не найосновнішим етапом формування стратегії розвитку [36], адже саме після його проведення наступні отримані результати на інших етапах вже будуть залежати від дій більш уповноваженого керівництва. Такий аналіз рекомендується проводити із використанням PEST- та SWOT-аналізу, котрі є головними інструментами стратегічного управління підприємства [34;93].

Після вищезгаданого аналізу підприємство отримає комплексну інформацію стосовно стану, в якому знаходиться зовнішнє і внутрішнє середовище і, опираючись на ці результати зможе приймати певні управлінські рішення. Також, ще один із важливих і потрібних інструментів управління стратегією - це система збалансованих показників, яка надасть змогу провести оцінку підприємства за певними складовими, наприклад: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, а також менеджмент персоналу [93].

Утворення стратегії вважається систематичним процесом, який включає методологію підходу до набору правил щодо прийняття рішень, які могли б деталізувати ряд етапів у використанні аналітичних інструментів.

Зміст даного систематичного процесу складається із просування товарів і послуг на внутрішній ринок, зміцнення позицій фірми, знаходження можливостей під час укладання контрактів, надання достовірної інформації при обґрунтуванні початкової стратегії, а також оперативне внесення змін до утворення стратегії. Ринкова економіка не відрізняється проясненням очікувань у контексті утворення стратегії навіть за допомогою детальних планів дій. Прогнози ситуацій, позиції та організаційної культури компанії є об'єднанням поглядів управлінського персоналу цієї ж компанії. Представники цієї ланки управління приймають пов'язані між собою рішення, які здатні забезпечити досягнення визначених цілей завдяки розвитку організаційних систем і впливати на вдосконалення стратегічних рішень [37;68].

На етапі аналізу внутрішнього середовища (рис.1.10) під аналіз підлягають доходи, витрати, фінансові результати, запаси та фінансовий стан підприємства в цілому задля визначення сильних і слабких сторін в утворенні стратегії та її конкурентних переваг. У випадку повного передбачення потенційних змін у зовнішньому середовищі та їх впливу на внутрішнє середовище, керівництво даного підприємства здатне підготуватися до змін у підприємницькій ситуації та вжити необхідних заходів із пристосування до неї.

Якщо підприємство бажає якомога ефективніше використовувати наявні заходи із пристосування до ускладненої ситуації, то воно повинно своєчасно помічати зміни у зовнішньому середовищі. Аналіз середовища діяльності підприємства включає певні складові, серед яких: економічна (аналіз основних економічних тенденцій у країні; дослідження загального ринкового середовища; аналіз привабливості бізнесу), правова (аналіз ступеня ефективності правових норм; наявність та якість громадського контролю за дотриманням правил, дослідження динамічності правового середовища), політична (аналіз намірів влади щодо розвитку підприємництва та засобів їх реалізації), соціальна (аналіз рівня життя населення та його купівельної спроможності, ставлення громадськості до роботи та якості життя; аналіз структури населення у розрізі рівня освіти) та технологічна (дослідження стану розвитку науки та техніки;

аналіз ринку новітніх технологій та можливостей подальшого їх використання). [68;92].

Аналіз безпосереднього оточення містить такі елементи як: споживачі, постачальники та конкуренти. Аналіз внутрішнього середовища компанії включає: людські ресурси, організацію, виробництво, маркетинг і фінанси.

Враховуючи вищевикладене, узагальнимо, що процес утворення стратегій розвитку підприємства повинен бути поетапним. При цьому обов'язковою умовою щодо розробки ефективної стратегії розвитку вітчизняних підприємств є комплексне врахування дестабілізуючого впливу комплексу факторів (передусім воєнного стану та бойових дій) на діяльність підприємств [68].

Враховуючи, що існує велика кількість різновидів стратегій, розглянемо основні методи її обґрунтування, котрі наведені на рисунку 1.11. [17;34;93].

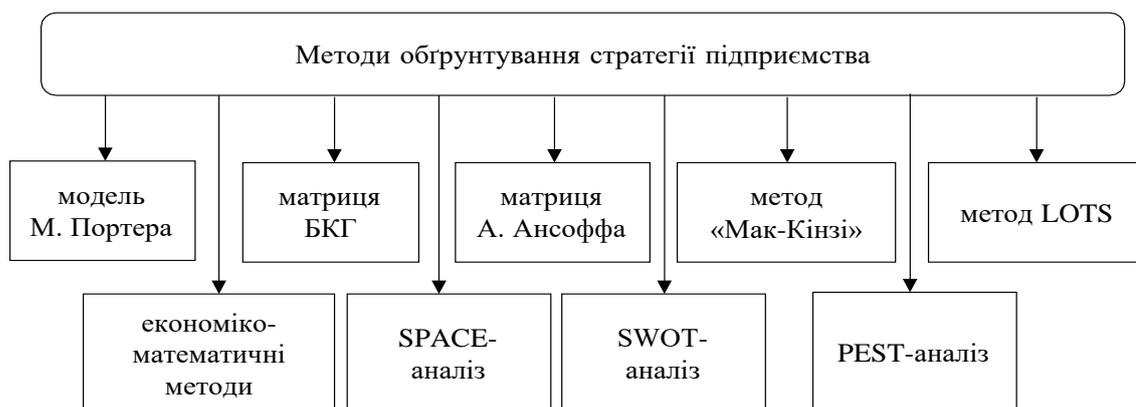


Рисунок 1.11 - Методи обґрунтування стратегії підприємства

Аналізуючи дані методи, варто сказати, що кожен із них враховує стан зовнішнього та внутрішнього середовищ. Відповідно до цього і утворюється відповідна стратегія розвитку підприємства. Сучасна практика підприємств наглядно показує, що для більш ефективного результату діяльності варто застосовувати не один метод обґрунтування стратегії підприємства, адже кожен із розглянутих методів має не тільки переваги, а ще й недоліки. Такий підхід забезпечить врахування недоліків одних методів перевагами інших, що наприкінці зможе надати підприємству правдиві результати проведеного дослідження.

Застосування цих та інших вищевикладених методів становить основу успішного управління стратегією підприємства. Найсучаснішими методами вважаються ті, які мають основу із визначення зв'язку між показниками різного типу та які здатні прогнозувати можливість змін, і такими методами виступають саме економіко-математичні методи. Проте дані методи потребують спеціальних знань аналітика, які мають стосуватися користування програмним забезпеченням, тому їх застосування вважається дещо ускладненим [20;93].

Наступний крок, який стосується певної стратегії має містити вже сформований спектр дій, котрі суб'єкт господарювання матиме змогу впроваджувати задля досягнення поставленої мети та цілей. Такими діями можуть виступати: створення персонального інтернет-сайту, випуск нової продукції, відкриття філіалу, застосування технологій, котрі будуть зберігати наявні ресурси підприємства, збільшення кількості працюючих тощо.

При детальному аналізі основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства варто звернути увагу і на їх переваги та недоліки [67], тому визначимо їх у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Неможливість визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.		
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу (див. табл. 1.5) можна зазначити те, що серед усіх представлених методів головними інструментами у розрізі якісного аналізу виступають саме матричні методи, адже саме він може дозволити підприємству виконати детальний аналіз стратегії, враховуючи фактори мінімальних витрат ресурсів та фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, і їх графічне відображення дозволяє наглядно порівняти стратегічні альтернативи [67].

Враховуючи важливість правильного вибору стратегії на підприємстві та її застосування, нами було розроблено певний алгоритм дій (додаток А), котрий надасть змогу обрати ефективну стратегію розвитку, обираючи із усієї кількості стратегічних альтернатив [34].

Під час процесу утворення аналітичної бази, яка буде стосуватися прийняття рішень щодо вибору стратегії розвитку відбувається кількісне оцінювання даної стратегії розвитку, опираючись на розрахунок певних фінансових та економічних показників. Вирішальний вибір конкретної стратегії розвитку із усієї кількості можна здійснювати за допомогою обчислювання інтегрального показника, котрий в свою чергу дозволяє враховувати велику кількість як якісних кількісних, так і кількісних факторів. Групи показників, які здатний містити в собі інтегральний показник, який в свою чергу показує стан розвитку підприємства [38], представлені на рис. 1.12.

Кожна група із усіх наведених складається із декількох елементів. Список таких цих елементів та метод їх обрахування із нормативними значеннями представлено у додатку Б. Тож, представимо інтегральний показник, який характеризує рівень розвитку підприємства у вигляді формули (1.1).

$$I_{\text{рп}} = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (1.1)$$

де $I_{\text{рп}}$ – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;
 Π_i – інтегральне значення показника окремого елемента розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість елементів розвитку підприємства [38].



Рисунок 1.12 – Групи показників, які можуть бути включені до інтегрального показника

Інтегральне значення показника окремого елемента розраховується за формулою наведеною нижче (1.2).

$$P_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{K_j}{E_j} \times B_j \right), \quad (1.2)$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого елемента розвитку підприємства, у частках одиниць;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого елемента розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий елемент розвитку підприємства [38].

Якщо спостерігається збільшення по значенню інтегрального показника, то такий результат вважають позитивним. Далі, використовуючи результати цього показника вже утворюється певна шкала для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 1.6) [38].

Таблиця 1.6 - Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0 - 0,4	Захисна стратегія
0,41 - 0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74 - 0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87 - 1	Активно-наступальна стратегія

Отже, під час дослідження питання стосовно підходів до показників, котрі є основними при виборі стратегії, виявлено той факт, що єдиного підходу немає [57]. Нами було встановлено, що потенційний розвиток підприємства, якість продукції, рентабельність активів, вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ на підприємство в цілому, ступінь привабливості галузі, фінансова стійкість підприємства, спроможність суб'єкта господарювання до змін та його життєвий цикл, результати SWOT- і PEST- аналізів, поведінка конкурентів на ринку – всі ці та інші фактори є підставами, які варто проаналізувати, перш ніж обрати стратегію розвитку підприємства.

Проте варто пам'ятати, що саме визначення фронтальних напрямів господарської діяльності підприємства, котрі мають забезпечувати його перспективний розвиток та посилювати позицію на ринку – є результатом належно утвореної та обґрунтованої стратегії, а не лише сам процес утворення стратегії. Вже сформована стратегія розвитку підприємства має бути використана у випадку вибору таких стратегічних проектів, які в повній мірі відповідати б меті діяльності кожного підприємства.

1.3. Підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства

Враховуючи умови сучасної економіки особливо доречними стають проблеми, які стосуються досягнення ефективності при реалізації стратегії розвитку підприємства. Вибір стратегії розвитку будь якого господарюючого об'єкта має бути зроблений на основі оцінки ефективності, яка враховує ефект взаємного впливу (синергії) [30].

Під час процесу вибору стратегічного напрямку у розвитку, підприємство зобов'язане звернути увагу на ряд вихідних економічних умов функціонування (рис. 1.13).



Рисунок 1.13 - Фактори впливу на стратегію розвитку підприємства

Дослідивши той факт, що стратегія розвитку підприємства є способом досягнення результату, який окреслений в рамках визначення мети, то ми можемо стверджувати, що утворення стратегій є процесом:

- визначення місії;
- утворення системи цілей;
- визначення елементів стратегічного управління.

Після утворення системи цілей спеціалісти чи фахівці підприємства із питань стратегічного управління мають виконати стратегічний аналіз, опираючись на результати якого утворюється, а як кінцевий результат – реалізується стратегія [87].

Під час проведення стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища бажано та рекомендовано користуватися підходами [66], зображеними на рисунку 1.14.

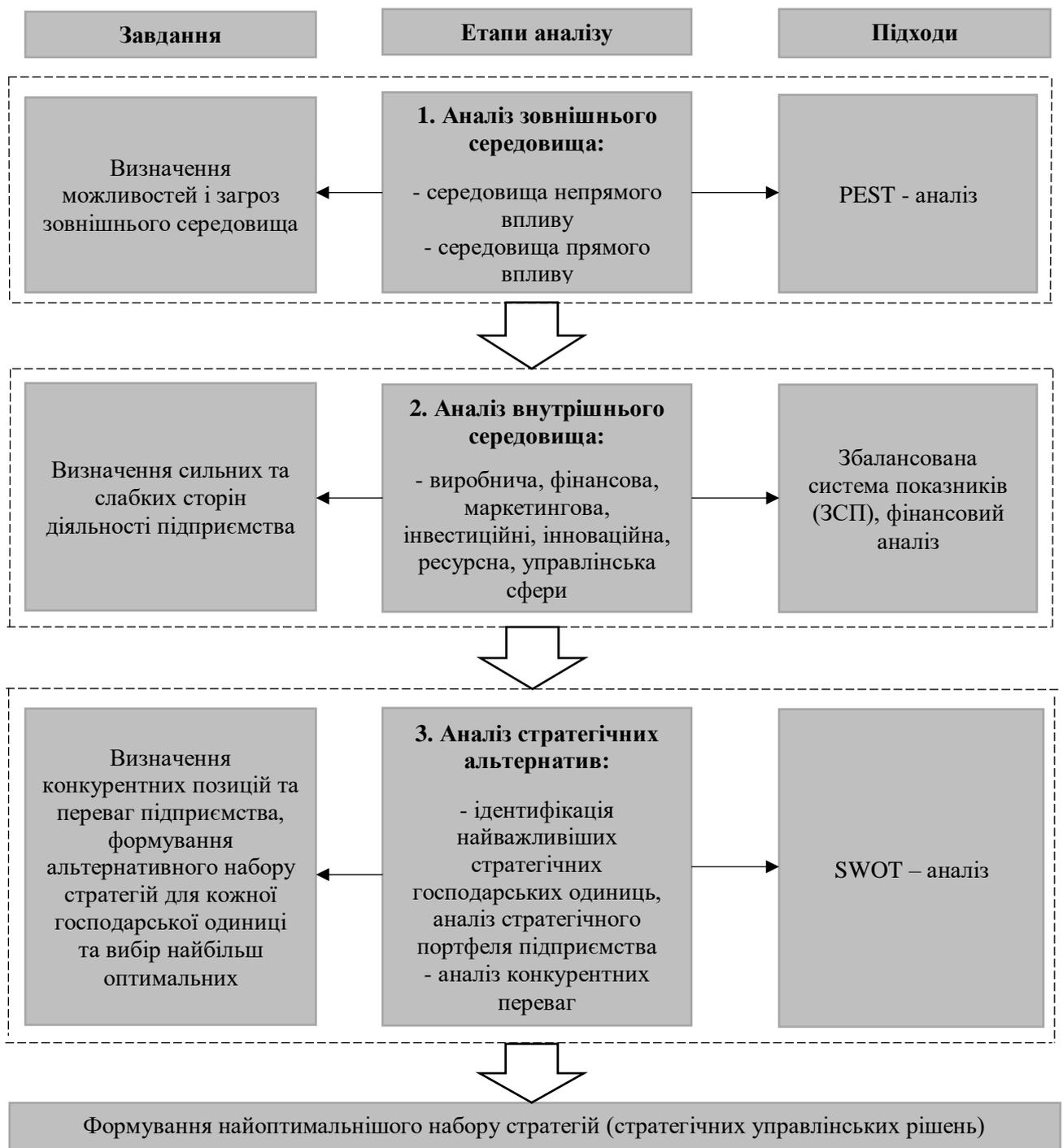


Рисунок 1.14 - Етапи та підходи проведення стратегічного аналізу

1. Етап аналізу зовнішнього середовища.

На ньому виконується аналіз цього середовища як непрямого так прямого впливу на підприємство і при цьому дозволяє визначити можливості потенційні загрози та можливості. Розглянемо методи, які допоможуть визначити фактори непрямого впливу у зовнішньому середовищі.

Науковцями вважається, що методика PEST-аналізу є одним із найбільш популярних підходів щодо стратегічного управління. Таку назву він отримав завдяки факторам, які він дозволяє дослідити (політико-правові – P, економічні – E, соціальні – S, технологічні – T).

Закордонні вчені акцентують увагу на тому, що аналізуючи всі складові досліджуваного середовища за допомогою PEST-аналізу, виконувати його необхідно не автономно, а системно, спостерігаючи власні зміни складової і її вплив на інші складові [95;97;98].

Результатом PEST-аналізу стає визначення стану фактора, потенційна можливість його зміни і впливовість на середовище, а також оцінка ступеня впливу за бальною шкалою, передбачення можливих дій підприємства і виявлення ступеня впливу факторів у разі вживання запропонованих заходів.

Даний підхід визначає можливості розвитку зовнішнього середовища за допомогою сценарного прогнозування (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Матриця PEST-аналізу

P	Політика	E	Економіка
Фактори (вибори президента, вибори до Верховної Ради, зміна законодавства)		Загальна характеристика економіки, рівень інфляції, динаміка курсу, експортно-імпортна політика	
S	Соціум	T	Технологія
Зміни в базових цінностях, рівні й стилі життя, демографічні зміна		Державна технологічна політика, значні тенденції в сфері НДДКР, нові патенти, нові продукти	

Головне питання у розрізі політичних факторів стосується влади, тому фактори саме цієї групи мають бути проаналізовані в першу чергу.

При дослідженні впливу економічних факторів у зовнішньому середовищі для більшості підприємств найважливішою умовою їх бізнес-активності є розуміння, як утворюються й розподіляються основні економічні ресурси на рівні держави [1].

Дослідження соціальної складової зовнішнього середовища має зв'язок із утворенням споживчих переваг у населення [92]. Цим, зазвичай, і визначається його особлива роль у аналізі потенційного попиту на продукцію підприємства в

стратегічній перспективі. Значення технологічного фактора зовнішнього середовища стає також очевидним.

Стосовно значення останнього – технологічного фактора, вчені виділяють наступне: враховуючи розвиток технологічної складової, який відбувається надзвичайно швидко, кожне підприємство стикається із загрозою втратити ринкову частку саме через появу більш технологічного продукту [27]. Через це цілями у стратегічному аналізі зовнішнього середовища стали:

- забезпечення підприємства даними, які дають змогу йому своєчасно переорієнтуватися на виробництво чи реалізацію перспективної продукції з точки зору його рівня технологічності;

- отримання достатнього прибутку підприємства від реалізації своєї традиційної продукції і водночас мати змогу вчасно від них відмовитися, обираючи більш перспективні [28].

2. Етап аналізу внутрішнього середовища

Сутність цього етапу – це оцінювання потенціалу господарюючої одиниці та виявлення у його діяльності сильних і слабких сторін. Зазначимо, що єдиного підходу у визначенні впливу факторів внутрішнього середовища, які б повністю змогли надати можливість оцінити як сильні так і слабкі сторони підприємства – немає.

Ми вважаємо, що найбільш доцільним аналізом внутрішнього середовища є його комплексний аналіз, який в свою чергу буде містити ресурсну складову (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні ресурси), функціональні напрями діяльності (інвестиційну, маркетингову, виробничу, логістичну діяльності), аспект менеджменту та його функції, функціональні напрямки діяльності підприємства, організаційну культуру та в цілому ефективність діяльності [10;37].

Розглянемо методи, які допоможуть нам проаналізувати стан внутрішнього середовища підприємства.

Враховуючи, що критерії досягнення цілей стратегії характеризуються не тільки фінансовими, але й нефінансовими показниками, на наш погляд,

ефективним методом аналізу стану внутрішнього середовища підприємства є підхід, заснований на концепції Р. Каплана і Д. Нортон - «збалансована система показників» [66].

Збалансована система показників (ЗСП) є управлінським інструментом, який в свою чергу виступає як основа системи стратегічного управління підприємством, котрий базується на зв'язку фінансових та нефінансових показників зі стратегічними цілями для спостереження та оцінювання ефективності діяльності та реалізації стратегії підприємства. Дана система показників орієнтована на стратегічну ідею та допомагає доступно та просто утворювати стратегію та окрім цього ще й реалізувати її [65;66].

Розроблена класична схема ЗСП для комерційних організацій розподіляється на чотири перспективні групи: фінанси, клієнти і ринок, виробництво і постачання, персонал. Кожна із цих груп містить відповідні до свого змісту показники, завдання та заходи для реалізації стратегії.

Після проведеного аналізу до кожної із груп відносять до п'яти стратегічних цілей підприємства. Вони мають бути стисло викладені, адже відображають лише основну суть для розуміння кожного працівника

Відзначимо, що всі визначені стратегічні цілі для кожної окремої одиниці господарювання свої та мають специфічну направленість. Окрім цього, вони визначаються враховуючи певний контекст, як от конкретна стратегічна ідея чи стан внутрішнього та зовнішнього середовищ. Також кожна із обґрунтованих цілей має свій індикатор, орієнтуючись на який, виконується моніторинг та оцінювання ефективності їх досягнення.

Останнє що визначається по кожній із цілей це різні показники. Вони можуть бути фінансовими чи нефінансовими, кількісними чи якісними – залежно від конкретної цілі, яка розглядається. При такому аналізі необхідно розуміти як визначати кожен із запропонованих показників.

Перелік показників, які доцільно використовувати в процесі оцінки стратегії розвитку підприємства за допомогою методики ЗСП, наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Показники ЗСП, які характеризують досягнення цілей стратегії розвитку підприємства

Цілі	Показники
Фінанси	
1. Підвищення значення валового прибутку	Обсяг продажу, чистий дохід, собівартість продукції, ціна, рентабельність, продуктивність праці
2. Раціональне управління витратами	Зменшення витрат на одиницю продукції, питома вага витрат, матеріаломісткість
3. Ефективне використання активів	Втрати, виявлені в результаті інвентаризації, оптимальна оборотність активів, віддача власного капіталу, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість
Клієнти і ринок	
1. Аналіз частки ринку	Ринкова частка підприємства, %
2. Аналіз здібностей завоювання і утримання споживачів	Кількість нових споживачів, середні витрати на залучення нових споживачів, збільшення кількості замовлень
3. Аналіз характеристик продукту (послуги)	Функціональність, якість, ціна, своєчасність, післяпродажне обслуговування
4. Аналіз іміджу підприємства	Частка ринку, частка споживачів в цільовому сегменті ринку
Виробництво і постачання	
1. Виробництво продукції	Кількість браку, тривалість виробничого циклу, рівень зносу основних фондів
2. Постачання	Ціна постачання, обсяг постачання комплектуючих, терміни постачання, оптимальний обсяг замовлення (постачання)
Персонал	
1. Аналіз кадрів	Рівень та відповідність кваліфікації, рівень якості праці, стан трудової дисципліни
2. Розробка політики мотивації та орієнтації співробітників на розвиток діяльності	Фонд винагород, наявність нематеріального стимулювання

Щоб процес формування ЗСП був для працівників зрозумілим - значення стратегічних перспектив представляють кожному із них у вигляді запитань, котрі розкривають позицію та цілі підприємства у відповідному напрямку.

Отже, ми вважаємо, підхід збалансованої системи показників ефективним методом у стратегічному управлінні, завдяки його гнучкості та пристосуванню під середовище і цілі конкретного підприємства. Окрім цього його результативність допомагає стратегічному управлінні бути безперервним процесом, вчасно реагувати на зміни у середовищі та успішно реалізовувати стратегію [9;10;65;66].

Наступним підходом у аналізі внутрішнього середовища підприємства ми пропонуємо розглянути метод фінансового аналізу.

Якщо перед підприємством стоїть мета обрати правильну стратегію розвитку, то доцільним рішенням буде провести фінансовий аналіз підприємства, адже вплив на фінансові можливості підприємства визначається за допомогою згрупованих у цьому підході фінансових показників у поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. Таке групування пов'язано із економічною сутністю показників та характеристикою впливу на фінансові можливості підприємства [30].

Показники, які визначають фінансові можливості підприємства наведено на рис. 1.15.



Рисунок 1.15 – Показники, які визначають фінансові можливості підприємства

Після визначення наведених показників, враховуючи їх результати, визначається модель фінансового стану підприємства. Існуючі моделі фінансового стану підприємства наведено в таблиці 1.9.

У підсумку до розглянутого підходу фінансового аналізу зазначимо, що умовами забезпечення стратегічного розвитку підприємства є його фінансова стійкість функціонування, стратегічний баланс потенціалу, баланс внутрішніх і зовнішніх факторів - як позитивних так і негативних [19].

Таблиця 1.9 - Моделі фінансового стану підприємства

Модель підприємства	Характеристики фінансового положення по горизонтах росту			Можливі варіанти розвитку підприємства
	поточний	середньо-строковий	довго-строковий	
Стійка рівновага (I)	$Kал > 0,5$; $Kшл > 1,5$; $Ка >> 0,6$; $Кооа < Кооа_n$	$Kп > 2$; $Kзвок > 0,5$; $Kфн > 1$; $ЧРеа >> 0$	$Kп >> 2$; $Чрек >> 0$; $Ковк \approx Ковк_n$	Подальше вдосконалення функціонування підприємства на основі перспективних напрямів діяльності
Стійка нерівновага (II)	$Kал < 0,5$; $Kшл > 1$; $Ка \approx 0,6$; $Кооа < Кооа_n$	$1 < Kп < 2$; $0,3 < Kзвок < 0,5$; $0,9 < Kфн < 1$; $ЧРеа > 0$	$1,5 < Kп < 2,0$; $Чрек >> 0$; $Ковк < Ковк_n$	Стабілізація фінансового стану та встановлення ринкової рівноваги
Нестійка нерівновага (III)	$Kал < 0,3$; $Kшл > 0,5$; $Ка < 0,6$; $Кооа < Кооа_n$	$0,5 < Kп < 1$; $0,1 < Kзвок < 0,3$; $0,8 < Kфн < 0,9$; $0 < ЧРеа < 5$	$Kп < 1,0$; $0 < Чрек < 10$; $Ковк < Ковк_n$	Розширення ринкових можливостей для подолання задовільного фінансового стану
Кризова нестійка нерівновага (IV)	$Kал < 0,2$; $Kшл > 0,3$; $Ка < 0,4$; $Кооа < Кооа_n$	$0,3 < Kп < 0,5$; $Kзвок < 0,1$; $0,7 < Kфн < 0,8$; $ЧРеа > 0$	$Kп > 1,0$; $0 < Чрек < 5$; $Ковк < Ковк_n$	Розроблення антикризових заходів з метою стабілізації фінансового та ринкового стану підприємства
Катастрофічна нестійка нерівновага (V)	$Kал < 0,1$; $Kшл < 0,1$; $Ка < 0,2$; $Кооа < Кооа_n$	$0,1 < Kп < 0,3$; $Kмвок < 0,2$; $0,5 < Kфн < 0,7$; $0 < ЧРеа < 10,5$	$Kпл > 1,0$; $0 < Чрек < 10,5$; $Ковк > Ковк_n$	Недопущення банкрутства, розроблення заходів закріплення ринкових позицій, скорочення збиткових напрямів діяльності

3. Етап аналізу стратегічних альтернатив.

На третьому етапі стратегічного управління здійснюється визначення найважливіших конкурентних позицій та аналіз стратегічного портфеля підприємства [44]. Мета даних дій - визначення конкурентних переваг, утворення альтернативного набору стратегій для кожного підприємства та вибору найбільш ефективних із них. Для досягнення цієї мети необхідними діями керівництва є застосування одночасно різних методів портфельного аналізу, підходів до оцінки конкурентної здатності продукції, підприємства, так і в цілому усій галузі та тощо [12;45].

Вибір будь яких інструментів для проведення стратегічного аналізу має бути обґрунтований чинниками, від яких залежить кожний його етап. Такими чинниками, частіше за все виступають стратегічні цілі керівництва, наявність достатньої кількості інформації та забезпечення ресурсами на підприємстві.

Сформовані стратегічні альтернативи у результаті здійснення стратегічного аналізу надають власникам підприємства обирати найбільш ефективний комплекс стратегій та рішень для запровадження їх у діяльність, щоб об'єкт аналізу успішно функціонував на ринку і надалі.

Розглянемо метод SWOT – аналізу, як підхід у оцінюванні ефективності стратегії розвитку підприємства.

Даний метод є найчастіше застосовуваним серед інших методів матричного аналізу та застосовується керівниками підприємств для утворення стратегії, здатної конкурувати, яка при цьому буде враховувати вплив факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовищ суб'єкта господарювання [11;13;61].

Сутність SWOT – аналізу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також його зовнішніх загроз і можливостей. Далі можливе виявлення певного очевидного чи не дуже зв'язку між ними, котрий під час майбутнього опрацювання результатів може бути застосований для утворення стратегії підприємства

Перший крок у проведенні SWOT-аналізу полягає у правильному визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів, їх порівнянні та оцінці з точки зору важливості. Список факторів дозволяється змінювати як у сторону збільшення їх більшості, так і у сторону зменшення, в залежності від конкретного підприємства.

Детально основні внутрішні та зовнішні фактори впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, які науковці в своїх працях із застосування цього методу пропонують використовувати під час його проведення, розглянуто на рис. 1.16.

Можливості (здатні забезпечити максимальне підвищення прибутковості підприємства й перевагу перед конкурентами) та загрози (у зовнішньому середовищі фактори негативного впливу на фінансовий стан підприємства) мають вплив не тільки на стан підприємства, але також і надають змогу зрозуміти доцільність тих чи інших стратегічних змін.



Рисунок 1.16 – Фактори впливу на середовище підприємства під час проведення SWOT-аналізу

Кожна стратегія має враховувати перспективи, котрі повинні відповідати можливостям і забезпечувати захист від загроз [8].

У процесі проведення SWOT-аналізу необхідно стежити за тим, щоб фактори впливу не повторювалися, належали до правильного розділу, мали вагомое значення та дійсно стосуватися діяльності досліджуваного підприємства. Також, враховуючи той факт, що для різних підприємств одні й ті самі фактори можуть мати протилежний вплив, при такому аналізі слід не допускати помилок у процесі формулювання можливостей та загроз.

До прикладу, фактор інфляції частіше за все відносять до групи економічних загроз, але певні підприємства та випадки на них свідчать про здатність цих підприємств змінювати цей фактор на потенційну можливість у своїй господарській діяльності.

Наступний крок у проведенні аналізу за методикою SWOT-аналізу передбачає формування відповідної матриці, яка буде враховувати вже визначені дії (табл. 1.10) [11].

У кінці аналізу для факторів, які були занесені до матриці, обов'язковою умовою є їх перевірка на взаємний вплив (ефект синергії), опираючись на

результати якої вирішується чи є необхідність підсилювати ці фактори, чи навпаки послаблювати [11].

Таблиця 1.10 - Матриця SWOT-аналізу

<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>Можливості:</i> 1. 2. ...	<i>Загрози:</i> 1. 2. ...
<i>Внутрішнє середовище</i>	<i>Сильні сторони:</i> 1. 2. ...	<i>Загрози:</i> 1. 2. ...
<i>Сильні сторони:</i> 1. 2. ...	<i>Поле «сили й можливості» (СИМ-SO)</i>	<i>Поле «сили й загрози» (СИП-ST)</i>
<i>Слабкі сторони:</i> 1. 2. ...	<i>Поле «слабкості й можливості» (СЛМ-WO)</i>	<i>Поле «слабкості й загрози» (СЛП-WT)</i>

Оцінювання ефективності та доцільності стратегії розвитку, яку обрало підприємство, необхідно проводити за допомогою сукупності способів чи підходів, тому задля її результативності на довгострокову перспективу варто використовувати весь викладений комплекс.

Отже, при застосуванні вищенаведених підходів під час стратегічного аналізу, підприємство зможе окреслити проблемні ділянки у своїй діяльності та в обраній стратегії, проаналізує стан зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу та внутрішнього середовища за допомогою формування системи збалансованих показників і підходу фінансового аналізу, а також зможе проаналізувати і обрати для себе найефективніші стратегічні альтернативи після проведення SWOT-аналізу.

Враховуючи вище викладене, наступний крок у виконанні кваліфікаційної роботи - охарактеризування організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства, опираючись на результати якого, ми запропонуємо шляхи удосконалення стратегії розвитку для досліджуваного суб'єкта господарювання, причому застосуємо наведений у роботі теоретичний матеріал та підходи до оцінювання ефективності обраної стратегії.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ФІРМА ПОЛТАВПИВО»

2.1. Проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння в Україні

Український ринок пива позиціонує себе як один із найбільш розвинутіших, причому має високий експортний потенціал. Спостерігаючи останні десятки років за даним ринком в Україні можна відслідкувати швидкий розвиток, успішність, завдяки насиченістю товарами галузі пивоваріння, але також і певні негативні показники у проведенні господарської діяльності через ускладнення ситуації в країні, а саме в політичному та економічному середовищі.

Враховуючи дану проблему, підприємства мають постійно аналізувати причини змін в зовнішніх факторах та швидко реагувати і адаптуватися до них. Підприємці, котрі мають зайнятість у галузі пивоваріння розуміють, що один із базових інструментів формування ефективної стратегії підприємства це аналіз ринку. Саме через це підвищення ефективності діяльності об'єкта дослідження ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має актуальність.

Показники реалізації усіх алкогольних напоїв свідчать про те, що лідируючі позиції займає саме пивна продукція, адже її відсоток реалізації становить 46,1% від загального. Не враховуючи складну економічну ситуацію в Україні, дана продукція все одно є рентабельною продуктом та має значний відсоток попиту серед населення [96].

Опираючись на дані статистики, зазначимо, що пиво споживають 68% від всіх українців та 38% всіх українок, а також те, що даний продукт користується попитом серед усіх вікових груп, незважаючи на рівень фінансового забезпечення. Проте, треба також врахувати, що за показником споживання пива на душу населення наша країна знаходиться на одинадцятому місці серед

країн Європи, споживаючи 54 л пива на душу населення. В той час Чехія має показник у 147 л, Німеччина — 114 л, Польща — 100 л.

Враховуючи значний попитом даного напою серед споживачів, доцільно буде провести аналіз стану пивоварної промисловості за останні роки і навести динаміку обсягів виробництва пива в Україні за 2018-2022 роки (рис. 2.1). [31; 91].

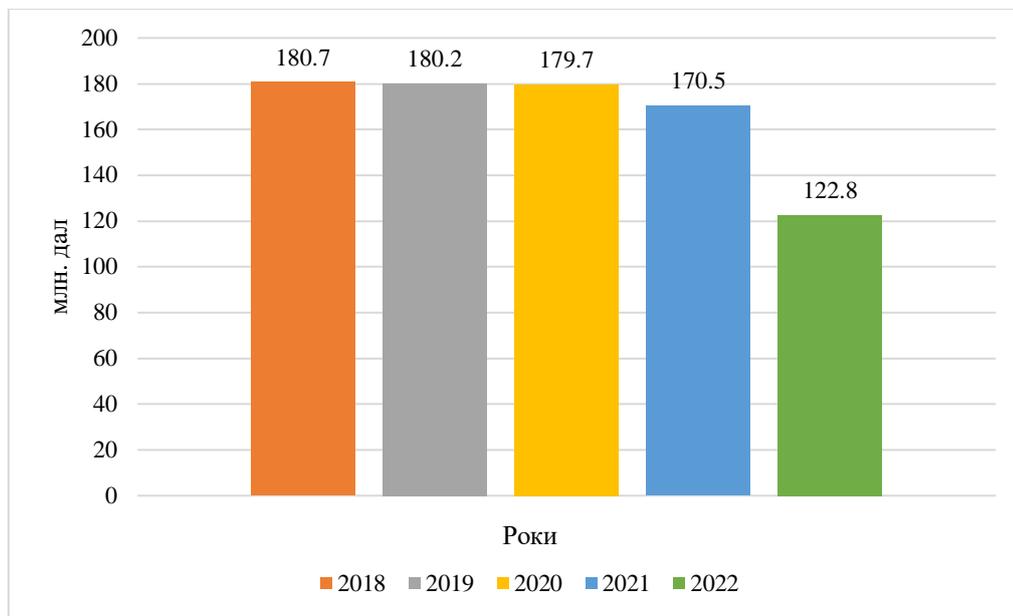


Рисунок 2.1 - Обсяги виробництва пива в Україні за 2018-2022 роки

Даний графік свідчить про стабільність економічної ситуації даної галузі впродовж 2018-2020 років, адже обсяг виробництва у цих роках коливався у діапазоні $\pm 1\%$. Але 2021 рік мав гірші показники, котрі показують зниження обсягу виробництва пива на 9,2% у порівнянні із 2020 роком.

У 2022 році відбулося сильне погіршення виробництва пива у сумі на 47,7 млн. дал, що на 27,98% менше, ніж у 2021 році.

Таке істотне зниження пояснюється низкою факторів, серед яких основну частину займає вторгнення росії та ведення воєнних дій на території нашої держави. Наприклад, компанія АБІнБев і Ефес Україна зазнала скорочення виробництва через ураження обстрілами їх основного заводу в місті Чернігів в березні 2022 року, виручка даної компанії в 2022 році скоротилась на 67% порівняно із 2021 роком до 2,3 млрд грн. [91].

Найбільші виробники пива на ринку України представлені на рисунку 2.2.

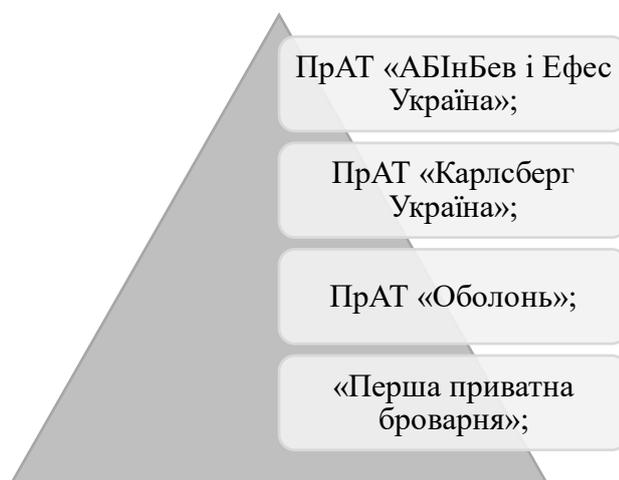


Рисунок 2.2 - Найбільші виробники пива в Україні

Розглянемо найбільших представників із виробництва пива у загальній частці ринку на рис. 2.3 [31;91].

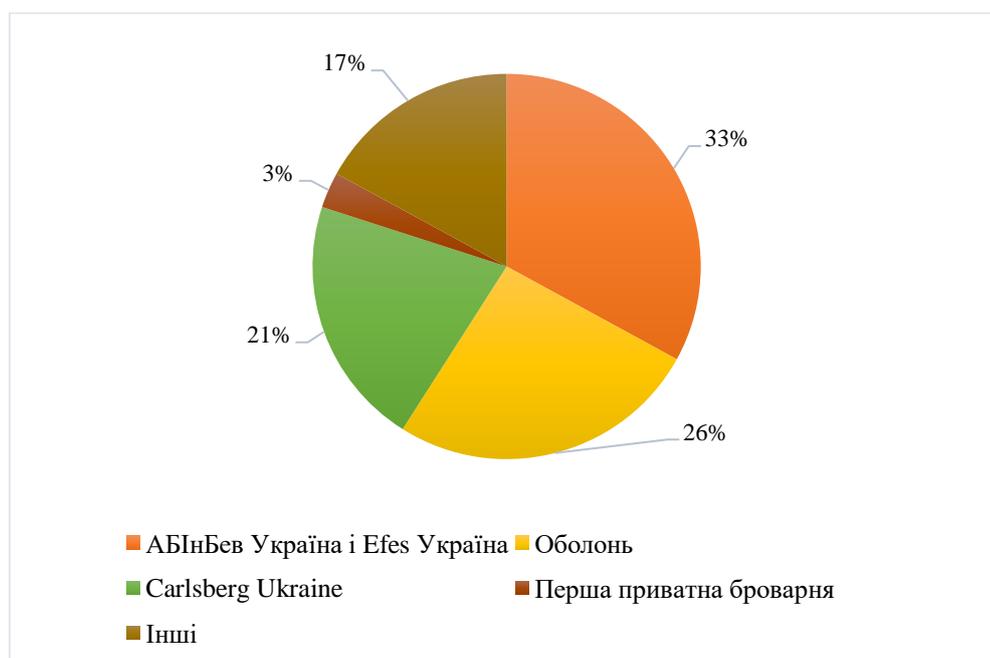


Рисунок 2.3 - Частка представників із виробництва пива на ринку України

Бачимо, що основними лідерами вітчизняного ринку пива є міжнародні компанії. Зокрема, АБІнБев і Ефес займає частку у 33% на українському ринку, і ще 21% належить компанії Карлсберг. Між цими двома компаніями знаходиться вітчизняна компанія «Оболонь». На четвертому місці з часткою 3 % розташувалася «Перша приватна броварня», яка має приналежність до

міжнародного холдингу Oasis CIS. Інші ж підприємства у сумі складають 7% від загальної. Підсумуємо, що основна частка українських компаній пивоварної промисловості є малими та не мають істотного впливу на ринок.

Наразі серед виробників пива в Україні спостерігається жорстка конкуренція. І серед таких беззаперечно лідерство посідає корпорація ПрАТ «Оболонь», серед її іноземних партнерів такі країни як Великобританія, США, Канада, Франція, Італія [62].

Однією із головних проблем, яка заважає розвиватися підприємствам, котрі спеціалізуються на виробництві пива є вартість та якість сировини. Через невідповідність ячменю та хмелю міжнародним стандартам якості, велика частка вітчизняних та усі іноземні корпорації в Україні вимушені імпортувати ці культури із-за кордону. І як наслідок – отримання високої собівартості і встановлення зависокої вартості продукції, котра реалізується.

Також важливо проаналізувати показники експорту та імпорту пива в Україні, тому на рисунку 2.4 відобразимо його динаміку за 2018-2022 роки [74].

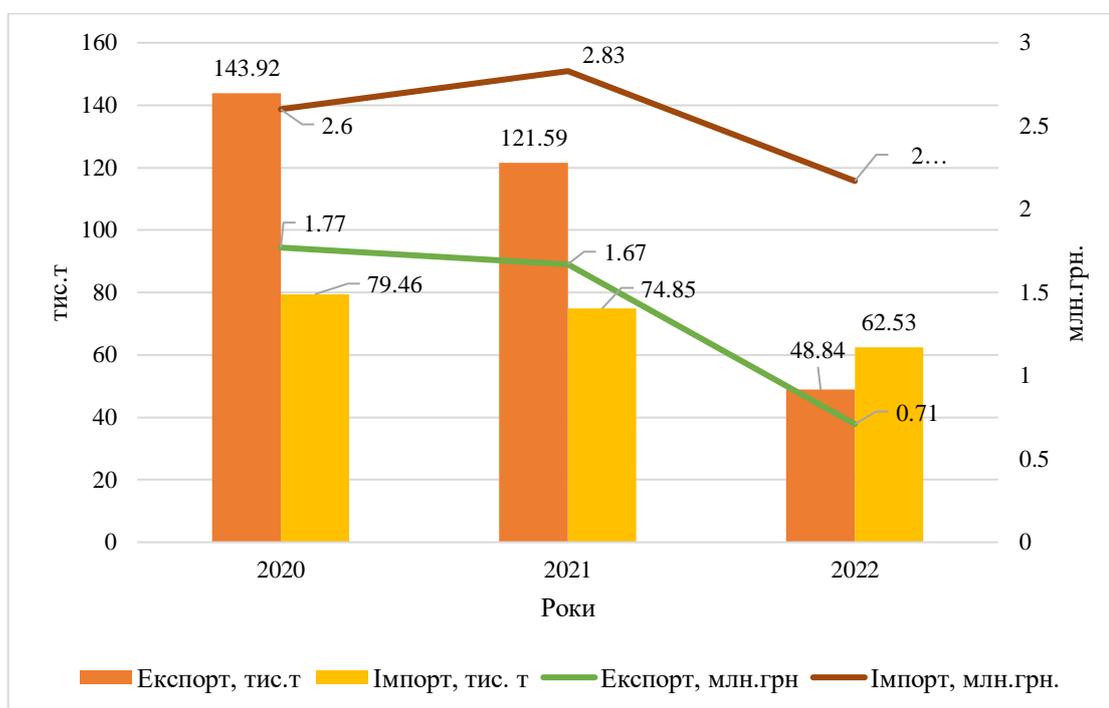


Рисунок 2.4 - Динаміка експорту та імпорту пива в Україні, млн. грн.

На даному графіку ми бачимо, що впродовж 2020-2021 років експорт переважав над імпортом, однак у 2022 році ситуація змінилася і імпорт на 13,69

тис. т. перевищив значення експорту у тому ж році. Також у 2022 році зменшився обсяг імпорту на 0,66 млн. грн. у порівнянні із 2021 роком. Загалом за 2022 рік спостерігається зменшення обох показників у порівнянні з минулими роками.

Враховуючи збільшення обсягу імпортованих напоїв у 2022 році у порівнянні із минулими роками, ми можемо частіше побачити в магазинах пиво іноземного походження [77].

Важливо зазначити також і різноманітність запропонованих видів пива (близько 400) на експорт до 40 інших держав. До прикладу, Молдова отримує близько 19%, Литва - 12,2% - і ці частки є найбільшими від загального обсягу пива, котре експортується.

Аналізуючи дані, була помітна чітка направленість до країн, котрі перебували у колишньому СНД. Ринок європейського союзу має перспективи для нашої країни у світлі поступової євроінтеграції України в європейський простір. Але на заваді стоять певні фактори, які мають зв'язок із неспроможністю пивних підприємств конкурувати із лідерами зі світовим ім'ям, а також із недостатньо високою якістю вітчизняного пива. Серед українських компаній можна відмітити лише компанію «Оболонь», адже лише вона спроможна ефективно і чесно конкурувати на світовому ринку пива.

На даний момент український ринок із виробництва пива має перспективи до розвитку, хоча і знаходиться в тяжкому стані. Для того, щоб пивоварна галузь ефективно розвивалася, мають бути певні політичні зміни та зміни у законодавстві, адже вони будуть сприяти спрощенню ведення господарської діяльності у даній сфері, саме тому розглянемо фактори, котрі впливають на недостатню ефективність розвитку у пивній галузі вітчизняними підприємствами (рис. 2.5) [2;62;66;77].

Наведені фактори мають негативний вплив на діяльність українських виробників пива та заважають їх розвитку. Укажемо, що прогнози на 2024 рік, свідчать про скорочення обсягів продажу пива на 30-40%, і наразі невідомо, коли відбудуться зміни у цій ситуації і коли для громадян з'явиться можливість повернутися до звичного життя.



Рисунок 2.5 - Фактори недостатньої ефективності у розвитку пивної галузі вітчизняними підприємствами

Також зазначимо заходи, які зможуть підвищити ефективність українських виробників пива у їх діяльності (рис. 2.6) [52].

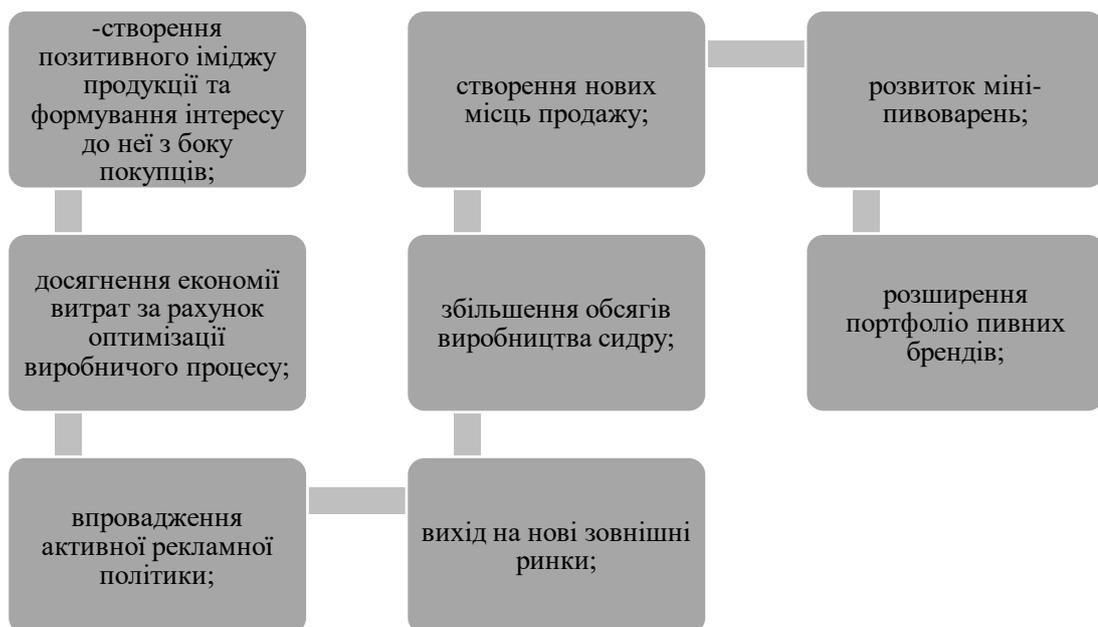


Рисунок 2.6 - Заходи підвищення ефективності для українських виробників пива

Впродовж останніх років на ринку пива світовим трендом стає крафтове пиво. Все частіше спостерігається зменшення кількості великих виробників на пивному ринку та збільшення кількості крафтових. Наприклад, у Бельгії таке зростання відбулося у проміжку від 2011 до 2018 року на 86%. В Україні показники не такі позитивні, але наша країна здатна розвиватися, якщо відбудеться пониження вартості ліцензії із суми в 500 тис.грн. до 30 тис.грн.

Також по всьому світові набирає популярності пиво з незвичайними смаками. Наприклад, зі смаком «шоколад», «полуниця», «чорниця». Підсумки 2022 року показали, що 27% всього проданого пива було саме із цієї категорії, адже такий хід - один із вдалих способів привернути увагу споживачів та задовольнити їх потреби.

Розглянемо фактори макросередовища, котрі впливають на діяльність виробників пива в Україні [81] (рис. 2.7).

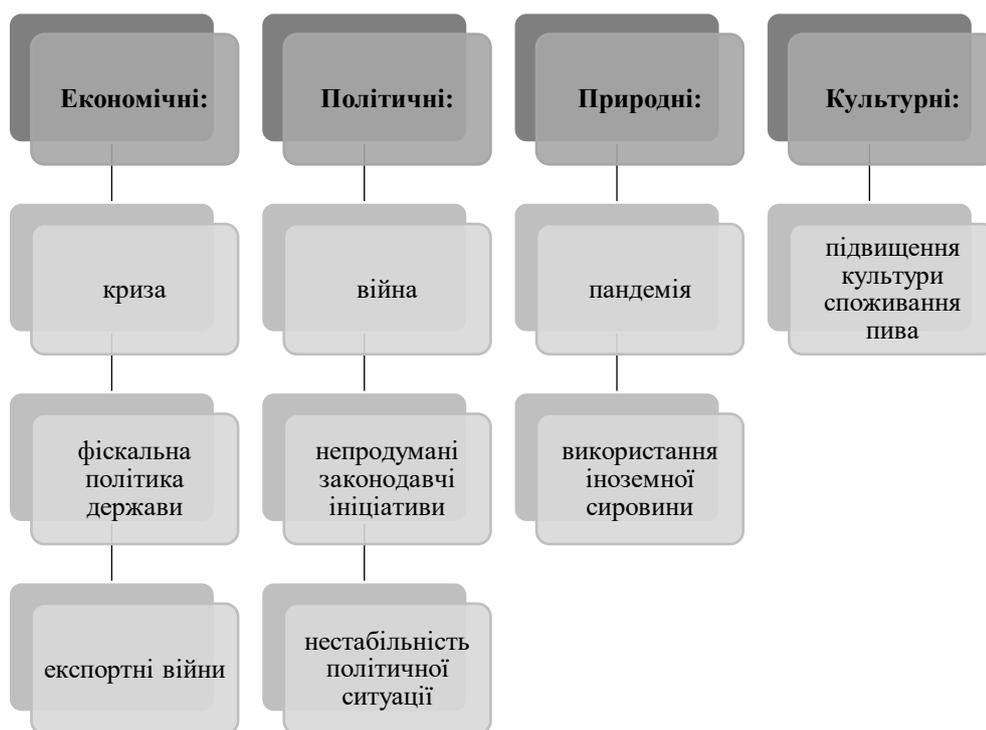


Рисунок 2.7 - Фактори макросередовища, котрі впливають на діяльність виробників пива в Україні

Для того, щоб підприємства із виробництва пива процвітали на українському ринку, їм необхідно мати змогу усувати проблеми різних характерів. А також потрібно не забувати про чинники мікросередовища, такі як:

– конкуренція (існування олігополістичного ринку пива, впровадження крафтового пивоваріння;

– вподобання споживачів [31;81].

Отже, з метою подальшого розвитку пивоварної галузі, можна запропонувати певні заходи для впровадження (рис. 2.8).

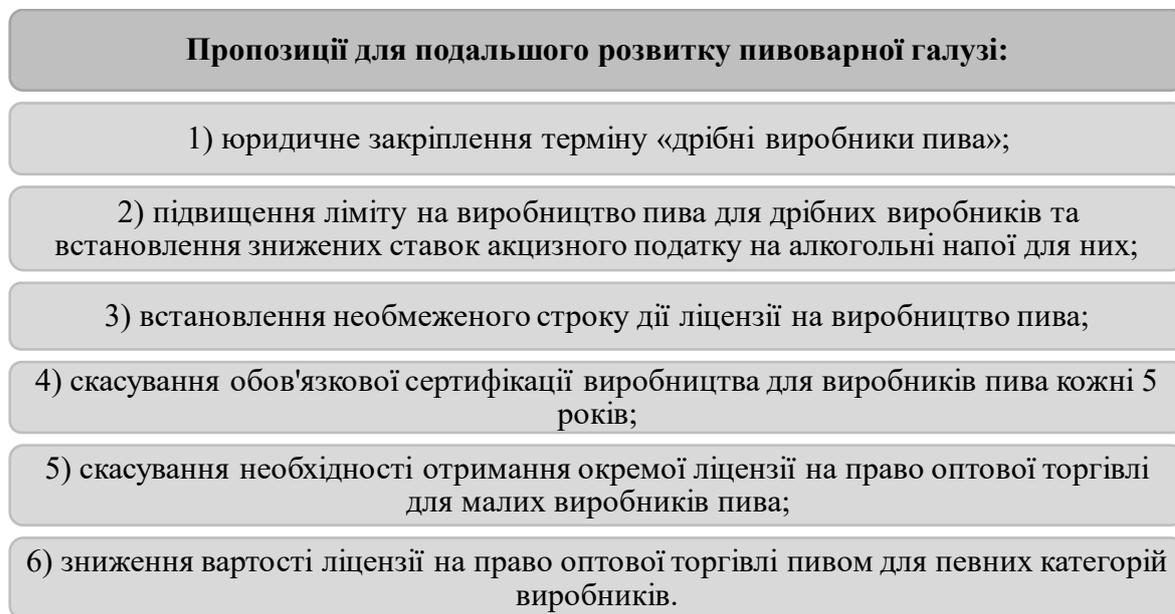


Рисунок 2.8 - Пропозиції для подальшого розвитку пивоварної галузі

Для підвищення конкурентоспроможності пивного ринку можна запропонувати заходи, наведені на рисунку 2.9.

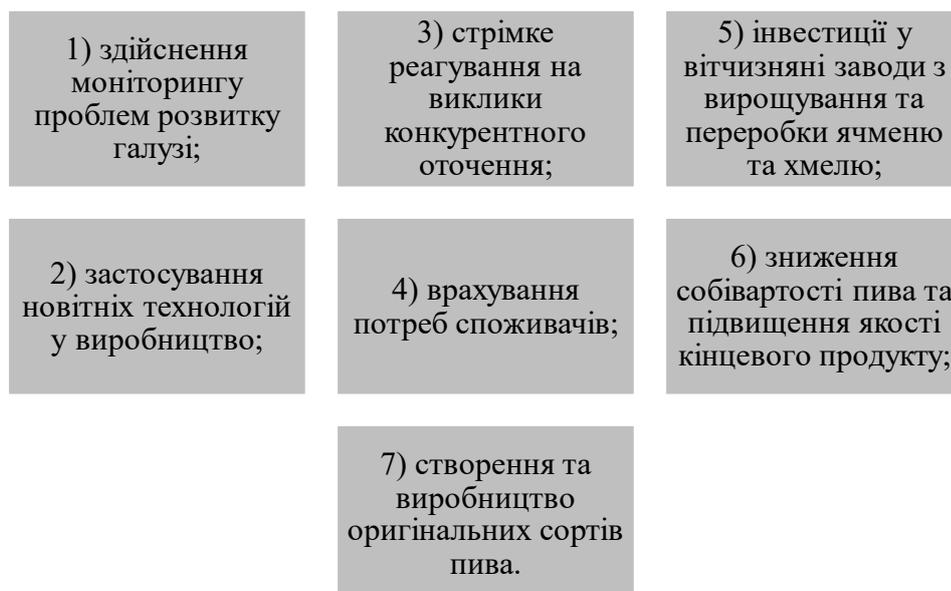


Рисунок 2.9 - Заходи підвищення конкурентоспроможності пивного ринку

Запропоновані заходи будуть сприяти розвитку пивоварного бізнесу в Україні, покращенню інвестиційної привабливості у досліджуваній сфері, спрощенню ведення господарської діяльності для виробників пива.

Тож, незважаючи на ускладнення ситуації в країні впродовж останніх років [71], пивоварна галузь має перспективи розвитку у майбутньому, котрі були розкриті і проаналізовані у даному пункті роботи.

Українські виробники пива мають проводити регулярний аналіз та здійснювати прогноз змін, які виникають в операційному середовищі та вже, після отримання результатів створювати чи удосконалювати наявну стратегію розвитку власного підприємства.

Наступний підрозділ цієї роботи висвітлить діяльність одного з виробників пива на ринку України.

2.2. Організаційно-правові основи функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» позиціонується як юридична особою, створена відповідно до чинного законодавства України у 1992 році шляхом приватизації державного майна орендного Полтавського орендного пивзаводу. Починаючи із 2017 року в зв'язку із зміною типу Товариства з публічного на приватне, найменування підприємства – Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», скорочена назва – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Підприємство здійснює господарську діяльність на підставі Статуту та у відповідності з нормативно правовими актами, що регулюють сферу підприємницької діяльності в Україні [3;82].

Надамо основні відомості про об'єкт дослідження у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Критерій	Характеристика
1. Повне найменування емітента	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»»
2. Організаційно-правова форма та форма власності	Акціонерне товариство

Критерій	Характеристика
3. Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
4. Ідентифікаційний код юридичної особи	05518768
5. Місцезнаходження	36008, Україна, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Європейська, 160
6. Міжміський код, телефон та факс:	(0532) 67-88-10, (0532) 67-88-11
7. Адреса електронної пошти	y.podvorchan@beer.pl.ua
8. Дата проведення державної реєстрації	20.01.1992
9. Статутний капітал (грн)	67416310,5
10. Уповноважена особа	Лавріченко Василь Микитович
11. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	11.05 - Виробництво пива 11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв 11.03 - Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин [78]
12. Установчий документ	Діє на підставі статуту
13. Термін діяльності товариства	Необмежений

Товариство зазначає, що мета його діяльності - одержання прибутку завдяки здійсненню виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та статутом підприємства (Додаток В).

Основний предмет діяльності Товариства відображено на рисунку 2.10.

Проаналізувавши Статут досліджуваного підприємства, можемо виділити основні види його господарської діяльності (рис. 2.11).

На рисунку 2.12 розглянемо організаційну структуру управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (дані станом на 31.12.2022 р.).

Управління та контроль діяльності досліджуваного об'єкта здійснюють його внутрішні органи і посадові особи, перелік та обсяг повноважень яких прописані у статуті та внутрішніх документах.

Органи управління та контролю діяльності у товаристві зображені на рисунку 2.13.

Інформація про органи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведена в таблиці 2.2.

Предмет діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- 1) виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв, слабоградусних сильногазованих напоїв, коктейлів плодово-ягідних, сухих безалкогольних напоїв (концентратів), мінеральних вод, питної газованої води, гірких настоїв і напоїв, горілки, коньяку, вина, шампанського, інших лікєро-горілочаних виробів та іншої продукції;
- 2) створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;
- 3) організація, проведення та прийняття участі у ярмарках, аукціонах, сезонних розпродажах, презентаціях нових видів продукції, «святках пива» та інших масових заходах;
- 4) організація, проведення та прийняття участі у конференціях, симпозиумах, висвітках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації і реалізації виробів і товарів народного споживання, а також заходах пов'язаних із громадськістю, обміну досвідом;
- 5) організація, проведення та прийняття участі у дегустаціях продукції;
- 6) розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;
- 7) здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Рисунок 2.10 – Предмет діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

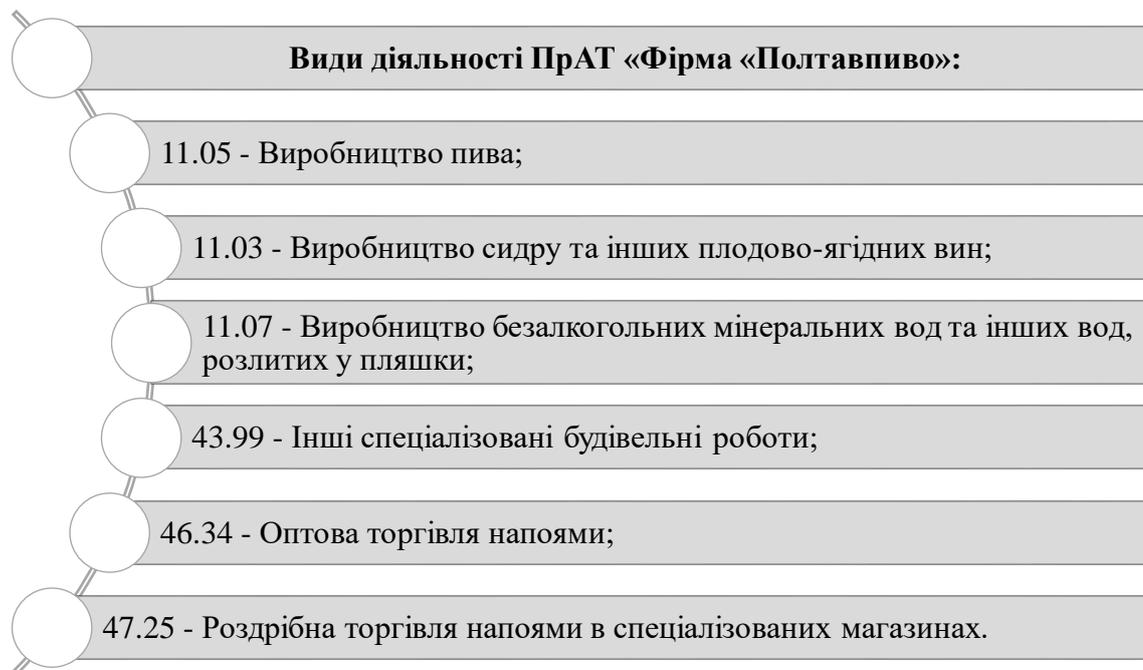


Рисунок 2.11 – Види діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

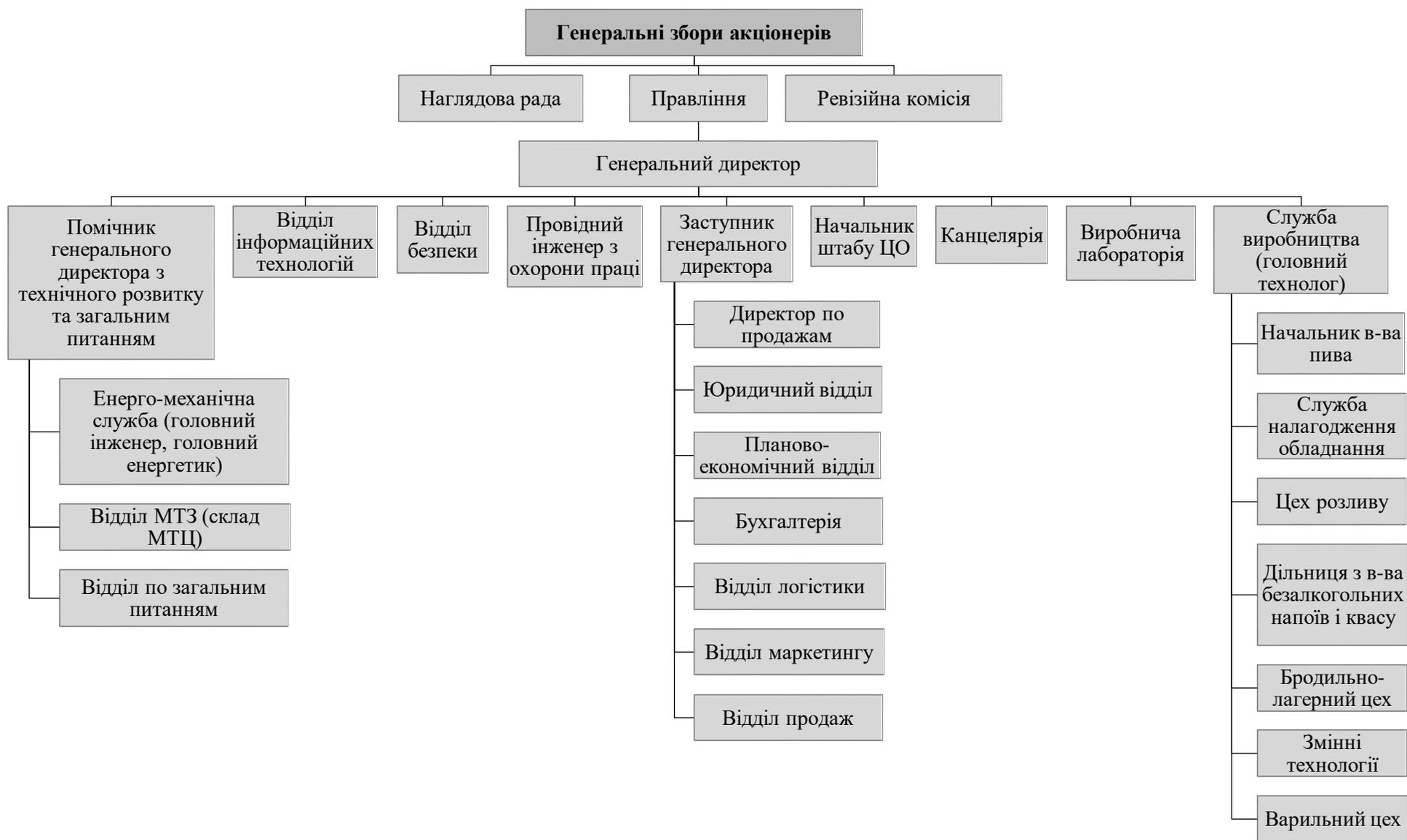


Рисунок 2.12 - Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

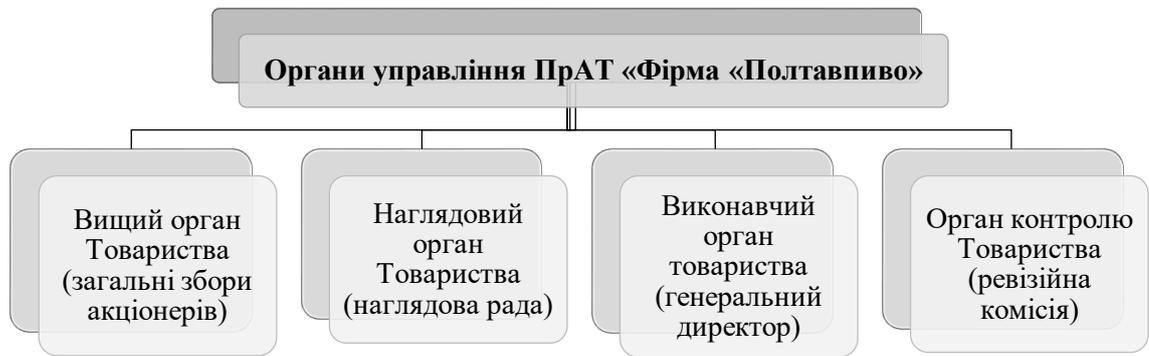


Рисунок 2.13 - Органи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Таблиця 2.2 - Інформація про органи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Орган управління	Структура	Персональний склад
1	2	3
Загальні збори акціонерів	Акціонери	Згідно з реєстром власників цінних паперів
Наглядова рада	Голова та члени Наглядової ради	Байрамуков Мухтар Іссалієвич – Голова Наглядової ради Погромська Любов Михайлівна – член Наглядової ради Подворчан Юлія Володимирівна – член Наглядової ради
Генеральний директор	Одноосібний виконавчий орган	Лавріченко Василь Микитович

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відрізняється тим, що асортимент продукції даного підприємства регулярно оновлюється. Зараз товариство випускає екологічно чисте пиво тридцяти найменувань, а також безалкогольні напої чотирнадцяти видів. Влітку обсяги реалізованих напоїв зростають, адже на роботу підприємства впливає фактор сезонності. До прикладу, квас від ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виробляється лише в цю пору року.

У подальшому керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» планує нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції. У першу чергу подальша стратегія розвитку товариства передбачає розширення асортименту, зокрема безалкогольних напоїв. Це пов'язано з тим, що сучасним трендом є ведення активного образу здоров'я, тому цим товариство зможе сформувати позитивний імідж, а також завоювати нових споживачів.

Виробнича структура підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена на рисунку 2.14.

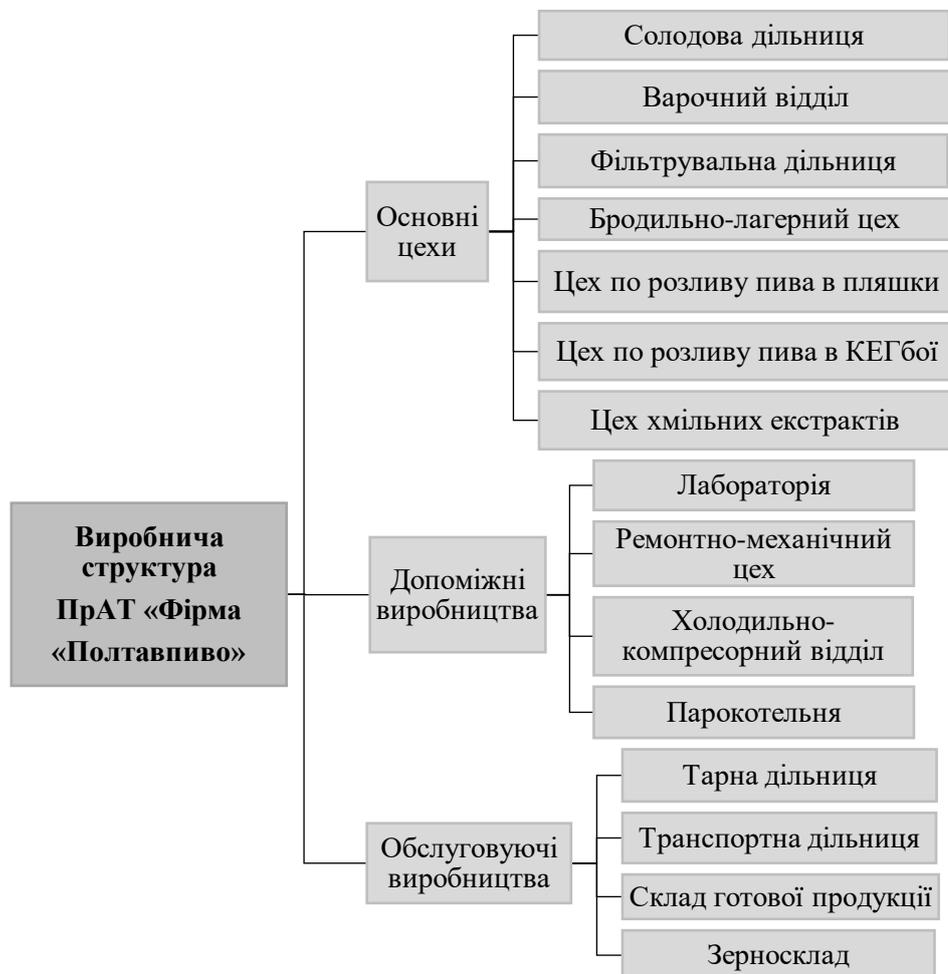


Рисунок 2.14 - Виробнича структура підприємства
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Перспективами подальшого розвитку Товариства є (рис. 2.15).

Перспективи розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:
1) збільшення, відповідно до фактичних показників 2019 року, реалізації пива на 5%, безалкогольних напоїв на 2%, квасу на 21%;
2) розширення ринків та каналів збуту;
3) розвиток експортного напрямлення (реалізація пива в ПЕТ-кегах);
4) побудова якісної дистрибуції;
5) отримання стабільної якості продукції;
6) розвиток розливного (кегового) напрямлення продажу пива та напоїв в Україні;
7) вихід на ринок України продукції в ж/банках - з конкурентним смаковими і ціновим якістьми з урахуванням фінансово-економічної ситуації в Україні. Перспективні плани розвитку охоплюють питання оновлення сегментів пива, укріплення маркетингової політики та зміни у ціновому сегменті.

Рисунок 2.15 - Перспективи розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Відповідно до своєї діяльності основним видом продукції, яку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виробляє та реалізує є пиво, квас та напої. Торговельні марки продукції товариства представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Торговельні марки продукції від ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Торговельні марки алкогольних напоїв	Торговельні марки безалкогольних напоїв
1	2
Пиво «Диканські вечори»	Квас хлібний «Полтавський хлібний»
Пиво «Жигулівське»	Напій сильногазований «Тьотя Груша»
Пиво «Ай-Нікола»	Напій сильногазований «Мохіто»
Пиво «Полтавське класік»	Напій сильногазований «Буратіно»
Пиво «Діжка розливного»	Напій сильногазований «Байкал»
Пиво «Бочкове»	Напій сильногазований «Лимонадний Джо»
Пиво «Ячмінний колос»	Напій сильногазований «Гархун»
Пиво «Rigas»	Напій сильногазований «Екстра-сітро»
Пиво «Діжка свіжого»	Напій сильногазований «ЛимонадоВо»

Тому для того, щоб дослідити ефективність діяльності підприємства у розрізі обсягів випуску різних видів продукції, проведемо аналіз обсягів реалізації алкогольних та безалкогольних напоїв за 2020-2022 роки в таблиці 2.4 та для порівняння виконаємо аналіз обсягів реалізації основних видів продукції у натуральних показниках на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки та представимо у вигляді таблиці 2.5.

Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції свідчить, що основний вид продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2020-2022 років - пиво (рис. 2.16).

У 2022 році даний продукт склав реалізацію на суму 618213,4 тис.грн., що на 339403,7 тис.грн. більше ніж у 2021 році та на 346945,8 тис.грн. більше ніж у 2020 році.

У 2022 році реалізація безалкогольних напоїв склала суму у 45676,6 тис.грн., що на 9287,1 тис.грн. більше, ніж у 2021 році та на 12138,8 тис.грн. менше, ніж у 2020 році.

У 2022 році квасу було реалізовано на суму 869,9 тис. грн., що на 7500,5 тис. грн. менше, ніж у 2020 році та на 6234,7 тис.грн. менше, ніж у 2020 році.

Таблиця 2.4 - Обсяги реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Вид реалізованої продукції	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022 до 2020		2022 до 2021	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	у сумі	у структурі	у сумі	у структурі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Пиво	271267,6	86,97	278809,7	86,17	618213,4	93,00	346945,8	6,03	339403,7	6,83
Напої безалкогольні	33537,8	10,75	36389,5	11,25	45676,6	6,87	12138,8	-3,88	9287,1	-4,38
Квас	7104,6	2,28	8370,4	2,59	869,9	0,13	-6234,7	-2,15	-7500,5	-2,46
Разом	311910	100	323569,6	100	664759,9	100	352849,9	-	341190,3	-

Таблиця 2.5 - Аналіз обсягів реалізації основних видів продукції у натуральних показниках на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Вид реалізованої продукції	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022 до 2020		2022 до 2021	
	тис.дал	питома вага, %	тис.дал	питома вага, %	тис.дал	питома вага, %	у сумі	у структурі	у сумі	у структурі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Пиво	2641,6	75,94	2587,8	78,14	4141,32	87,08	1499,72	11,13	1553,52	8,94
Напої безалкогольні	724,1	20,82	604,8	18,26	605,34	12,73	-118,76	-8,09	0,54	-5,53
Квас	112,7	3,24	119,3	3,60	9,3	0,20	-103,4	-3,04	-110	-3,41
Разом	3478,4	100	3311,9	100	4755,96	100	1277,56	-	1444,06	-

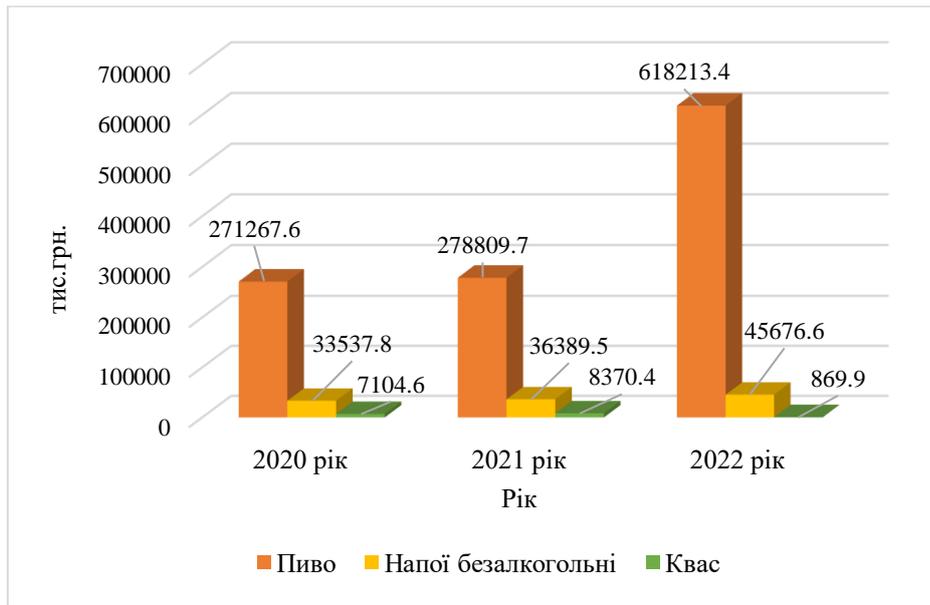


Рисунок 2.16 - Динаміка реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020 - 2022 роки

Структура обсягів реалізованої продукції за видами продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки у відсотках представлена на рисунку 2.17.

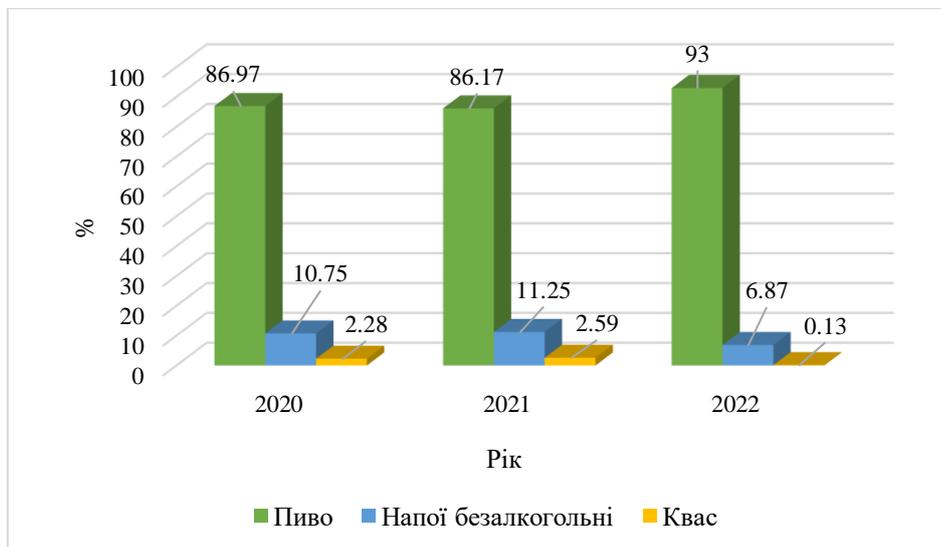


Рисунок 2.17 – Структура обсягів реалізованої продукції за видами продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки у відсотках

Як бачимо структура обсягів реалізованої продукції у відсотках за три роки зазнала незначних змін у сторону збільшення частки пива з 86,97% у 2020 році до 93% у 2022 році, і відповідному зменшенні частки напоїв безалкогольних

з 10,75% у 2020 році до 6,87% у 2022 році та зменшенні частки квасу із 2,28% у 2020 році до 0,13% у 2022 році.

Також для порівняння ми виконали аналіз динаміки обсягів реалізації основних видів продукції у натуральних показниках (див. табл. 2.5). Дані таблиці свідчать про те що у 2020 році було реалізовано 2641,6 тис.дал пива, напоїв безалкогольних – 724,1 тис.дал. та квасу 112,7 тис.дал.

У 2021 році було реалізовано 2587,8 тис.дал пива, що на 53,8 тис.дал менше, ніж у 2020 році, безалкогольних напоїв – 604,8 тис.дал (на 119,3 тис.дал менше, ніж у попередньому році).

У 2022 році було реалізовано 4141,32 тис.дал пива, що на 1553,52 тис.дал більше ніж у 2021 році. Безалкогольних напоїв було продано 605,34 тис.дал (на 0,54 тис.дал більше, ніж у 2021 році). Продаж квасу в 2022 році склав 9,3 тис.дал (на 103,4 тис.дал менше за 2020 рік та на 110 тис. дал менше, ніж у 2021 році).

Обсяг реалізованої продукції у натуральних показниках у 2022 році істотно збільшився по виду «пиво» у порівнянні із попередніми роками, при тому як у 2021 році спостерігалось незначне зростання обсягу реалізації пива у порівнянні із 2020 роком.

Отже, підприємство за останні три роки в цілому нарощує обсяги реалізації у натуральних показниках на 1277,56 тис.дал (рис. 2.18).

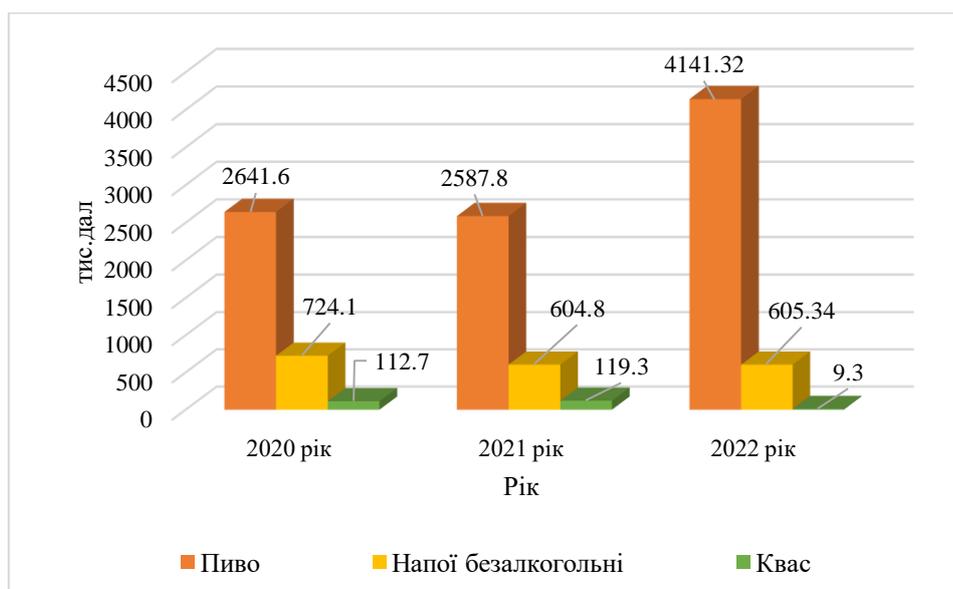


Рисунок 2.18 - Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції у натуральних показниках ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

З них пиво становить 1499,72 тис.дал. Безалкогольних напоїв було реалізовано у 2022 році на 118,76 тис.дал менше, ніж у 2020 році, а напоїв ферментованих – на 103,4 тис.дал менше, ніж у 2020 році.

Аналіз обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки свідчить про зростання у вартісних показниках завдяки підвищенню цін на реалізацію. Проте є виключення у вигляді реалізації квасу у 2022 році у порівнянні з попередніми, де спостерігається зниження обсягів реалізації як за вартісними, так і за натуральними показниками.

Структура обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки у натуральних показниках представлена на рисунку 2.19.

У структурі спостерігається загальне зростання частки пива та квасу впродовж трьох років відповідно із 75,94% у 2020 році до 87,08% у 2022 році та із 3,24% у 2020 році до 9,3% у 2022 році і зниження частки безалкогольних напоїв з 20,82% у 2020 році до 12,73% у 2022 році.

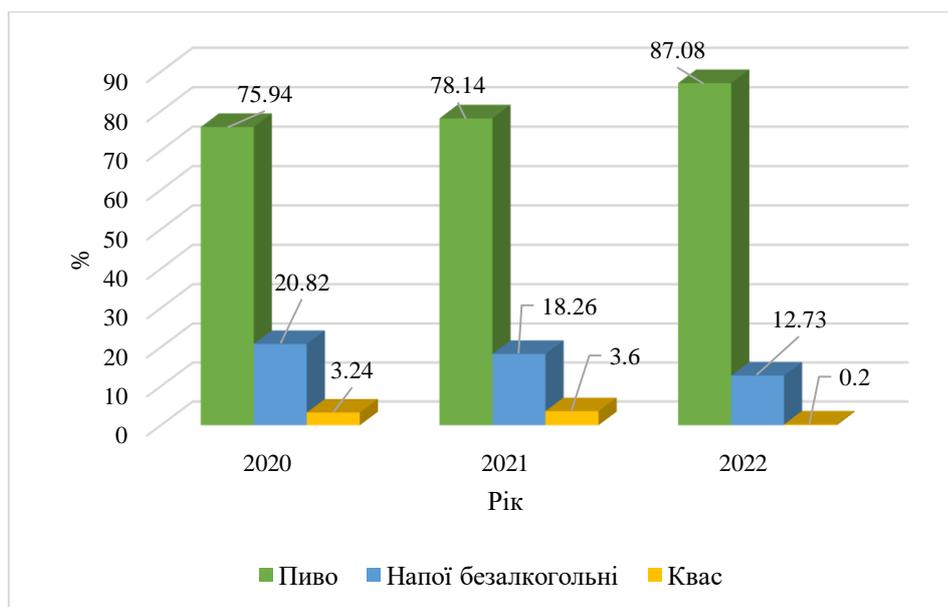


Рисунок 2.19 - Структура обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2020 рік у натуральних показниках у відсотках

Отже, у висновку ми можемо сказати, що впродовж 2022 року на досліджуваному підприємстві спостерігалось значне збільшення обсягу реалізованої продукції, а саме на 339403,70 тис. грн. у порівнянні із 2021 роком. Таке покращення свідчить про ефективне використання наявних ресурсів.

Наведені графічні відображення наглядно показують нам, що основним видом продукції, котрий реалізувався, було пиво і його частка у 2022 році займає 93,00 %.

2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності об'єкта дослідження

Для того, щоб оцінити недоліки та перспективи функціонування підприємства необхідно виконати аналіз економічних та фінансових показників його діяльності. Після його виконання ми зможемо досягти одну мету поміж інших, поставлених перед нами, а саме – оцінимо стан підприємства за досліджуваний період 2020-2022 років, охарактеризуємо показники діяльності фірми для подальшого виявлення резервів їх покращення. Для виконання даного аналізу ми маємо певний перелік звітностей підприємства, а саме – бухгалтерську, фінансову та статистичну (додатки Г; Д; Е) і оперуючи даними із них, ми виконаємо розрахунок основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки (табл. 2.6).

Аналізуючи зміну середньої вартості сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ми бачимо, що у 2022 році він складає 373211,5 тис.грн., що на 120565 тис. грн. або на 47,72 % більше 2020 року та на 50174,00 тис.грн. або на 15,53% більше 2021 року (рис. 2.20). Зміну сукупного капіталу ми розглядали в порівнянні із власним капіталом. Таким чином, власний капітал підприємства протягом 2020-2022 рр. відрізняється невеликими змінами, а саме у 2020 році його значення складає 197207,5 тис.грн., у 2021 році – 268298 тис.грн., у 2022 році – 320628,5 тис.грн. Зміна середньої вартості власного капіталу: 2022 рік до 2020 року – 47,72% проти 62,58 %, 2022 рік до 2021 року – 15,53 % проти 19,50 %. (див. табл. 2.6) Стосовно зміни середньої вартості власного капіталу спостерігається тенденція до зростання, котра в свою чергу покращує показники автономії підприємства, в той час як про фінансову незалежність підприємства свідчить зменшення позикового та залученого капіталу.

Таблиця 2.6 – Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	252 647	323037,5	373211,5	120 565	47,72	50174	15,53
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	197207,5	268298	320628,5	123 421	62,58	52330,50	19,50
1.3	Основні засоби								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	210728	218453	229359	18 631	8,84	10906	4,99
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	31302	47143	59310	28 008	89,48	12167	25,81
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	219822	214590,5	223906	4 084	1,86	9315,50	4,34
1.4	Нематеріальні активи								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	3127	3134	3134	7	0,22	0	0
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	503	1108	1707	1 204	239,36	599	54,06
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	3013	3130,5	3134	121	4,02	3,50	0,11
1.5	Оборотні активи								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	131510	158 197	242274	110 764	84,22	84077	53,15
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	40662	47596	61660	20 998	51,64	14064	29,55
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	36281	57989	75068	38 787	106,91	17079	29,45
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	54493	52470	104232	49 739	91,28	51762	98,65
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	125396,5	144853,5	200235,5	74 839	59,68	55382	38,23
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	чол.	281	281	284	3	1,07	3	1,07
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	чол.	239	240	242	3	1,26	2,00	0,83

Продовження таблиці 2.6

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	311784	323330	664775	352991	113,22	341445	105,60
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	386494,1	396707,1	668829,5	282335,4	73,05	272122,40	68,60
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	314270,6	325807,2	668599,2	354328,6	112,75	342792	105,21
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	204621	229392	434744	230123	112,46	205352	89,52
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	107163	93938	230031	122868	114,66	136093	144,88
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	44443	28656	105795	61352	138,05	77139	269,19
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	42141	25757	103327	61186	145,19	77570	301,16
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	31819	20695	81457	49638	156	60762	293,61
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	44509,8	47797,6	59 891,10	15381,3	34,56	12093,50	25,30
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	564248	566239	598753	34505	6,12	32514,00	5,74
3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	1118,4	1159,46	2354,22	1235,82	110,50	1194,76	103,04
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	1314,94	1357,53	2762,81	1447,87	110,11	1405,28	103,52
3.3	Рівень оплати праці за 1 людину-годину	тис. грн. / люд-год	0,08	0,08	0,10	0,02	26,80	0,02	18,50
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	13,20	14,17	17,57	4,37	33,14	3,40	23,98
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,149	0,216	0,258	0,109	73,154	0,04	19,44
3.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,026	0,075	0,033	0,007	26,923	-0,04	-56,00

Продовження таблиці 2.6

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		1,311	2,37	0,015	-1,296	-98,86	-2,36	-99,37
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	1,430	1,518	2,986	1,556	108,866	1,47	96,68
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	782,28	763,67	788,4	6,12	0,78	24,73	3,24
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,49	2,23	3,32	0,83	33,33	1,09	48,88
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	144,58	161,43	108,43	-36,15	-25	-53,00	-32,83
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	1,23	1	1,78	0,55	44,72	0,78	78,00
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	8,93	8,26	16,97	8,04	90,03	8,71	105,45
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	40,31	43,58	17,53	-22,78	-56,61	-26,05	-59,78
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	7,72	6,86	9,99	2,27	29,40	3,13	45,63
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	46,63	52,48	36,04	-10,59	-22,71	-16,44	-31,33
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	86,94	96,06	53,57	-33,37	-38,38	-42,49	-44,23
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ									
4.1	Рентабельність продажу	%	13,52	7,97	15,54	2,02	14,94	7,57	94,98
4.2	Рентабельність активів	%	16,68	7,97	27,69	11,01	66,01	19,72	247,43
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	16,13	7,71	25,41	9,28	57,53	17,70	229,57



Рисунок 2.20 – Динаміка власного та сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Середня вартість основних засобів у 2022 році зазнала збільшення на 4084 тис.грн. або на 1,86 % порівняно з 2020 роком та збільшилася на 9315,50 тис.грн. або на 4,34 % порівняно з 2021 роком. (рис. 2.21). В основних фондах помітне недостатнє оновлення, адже їх знос зріс до 59310,00 тис.грн. враховуючи збільшення їх вартості у 2022 році до 229359 тис.грн. Подібний процес негативно відображається на розвитку підприємства.

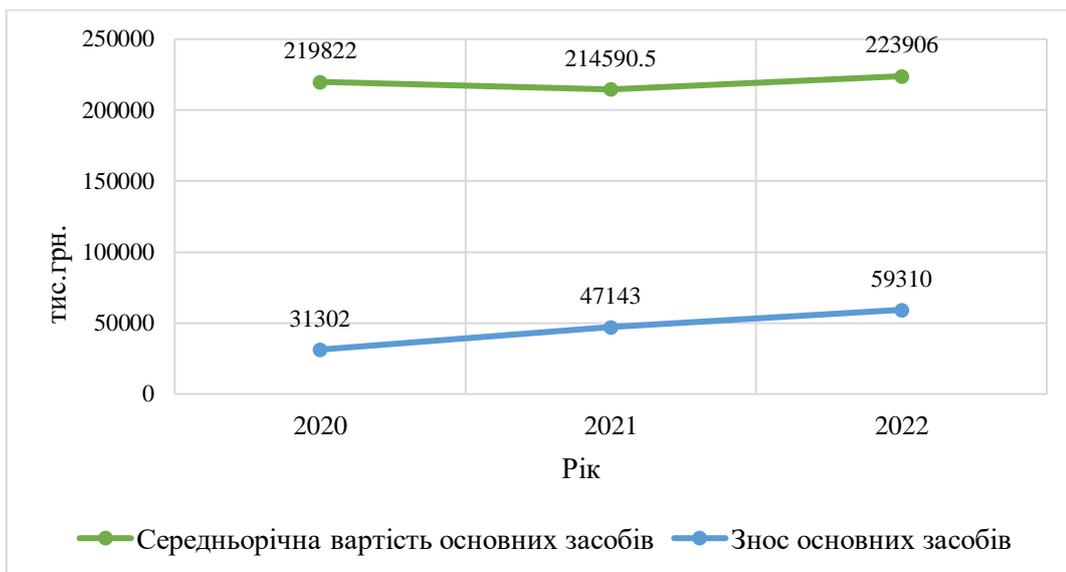


Рисунок 2.21 – Динаміка основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Показники дебіторської заборгованості у 2022 році мають тенденцію до зростання на 20998,00 тис.грн або на 51,64 % порівняно з 2020 роком та на 14064,00 тис.грн або на 29,55 % порівняно з 2021 роком (рис. 2.22).

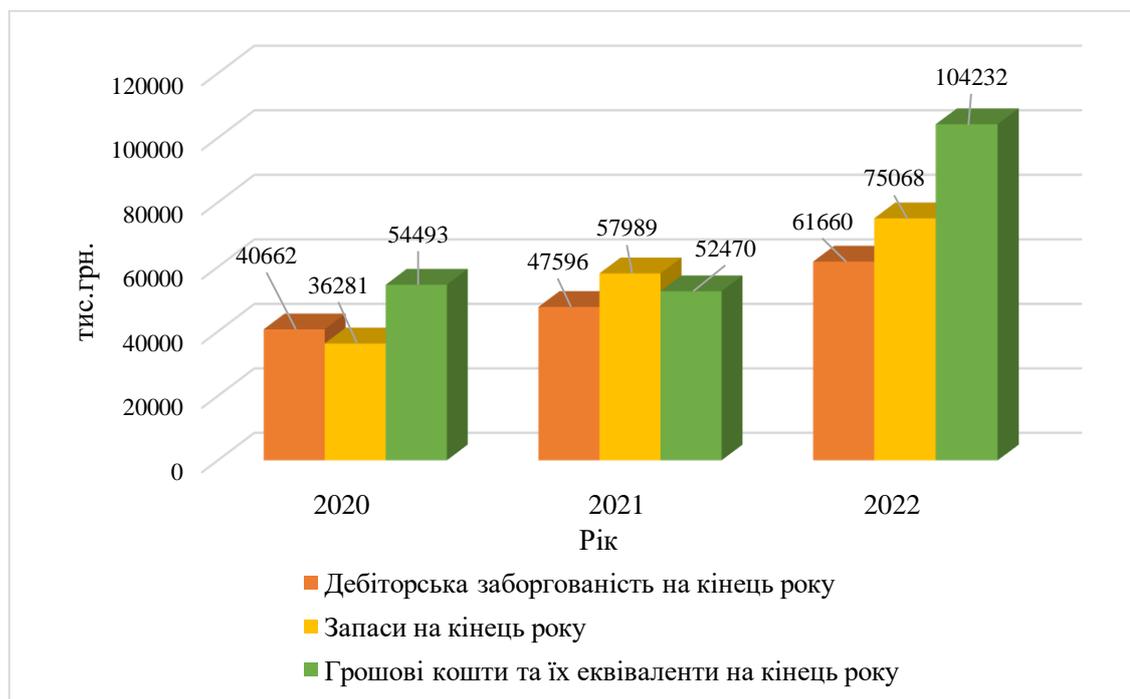


Рисунок 2.22 – Динаміка оборотних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

На діяльність підприємства негативно впливає ріст показників дебіторської заборгованості, адже такі зміни вказують на недостатню ефективність впровадженої політики в компанії у розрізі розрахунків з покупцями. Величина грошових коштів займає більшу частину оборотних активів, а саме 54493 тис.грн. у 2020 році, 52470 тис.грн. у 2021 році, 104232 тис.грн. у 2022 році. Динаміка грошових коштів у 2022 році позитивна, вони зросли на 49739,00 тис.грн або на 91,28% порівняно з 2020 роком та на 51762,00 тис.грн або на 98,65% порівняно з 2021 роком. Величина даних коштів говорить про міцність фінансового стану на підприємстві та має значення у контексті ліквідності підприємства.

Величина запасів у 2022 році також зазнала збільшення у розрізі 38787 тис.грн або 106,91% порівняно з 2020 роком та 17079,00 тис.грн або 29,45% порівняно з 2021 роком. Дані показники свідчать про достатню кількість запасів,

тому підприємство матиме змогу безперервно надавати послуги замовникам. Але відмітимо, що збільшення їх величини негативно впливає на збутову роботу Товариства.

Показники продуктивності праці одного працівника зазнали істотного збільшення у 2022 році зна 1235,82 тис.грн./особу або на 110,50% порівняно з 2020 роком та на 1194,76 тис.грн./особу або на 103,04% порівняно з 2021 роком (рис. 2.23).

Показники продуктивності праці одного робітника також зазнали істотного збільшення у 2022 році на 1447,87 тис.грн./особу або на 110,11% порівняно з 2020 роком та на 1405,28 тис.грн./особу або на 103,52% порівняно з 2021 роком (рис. 2.23).

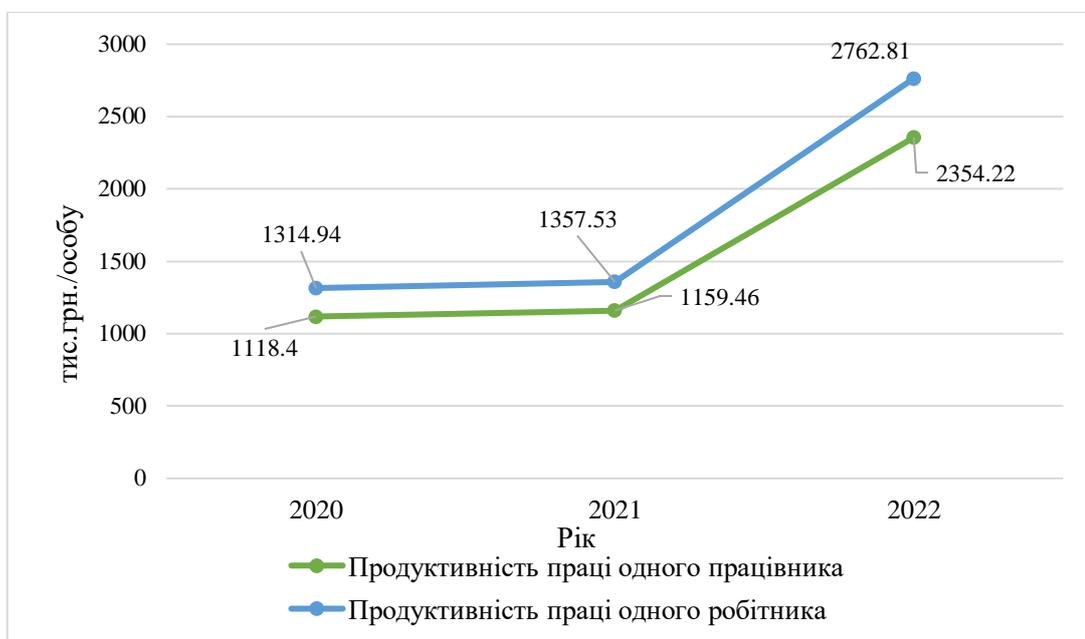


Рисунок 2.23 – Динаміка продуктивності працівників та робітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Розрахований коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2022 році характеризується збільшенням на 33,33% у порівнянні з 2020 роком, а також збільшенням на 48,88 % у порівнянні з 2021 роком. На рисунку 2.24 наведено графічне відображення зміни таких економічних показників підприємства як коефіцієнт обіговості запасів та коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості.

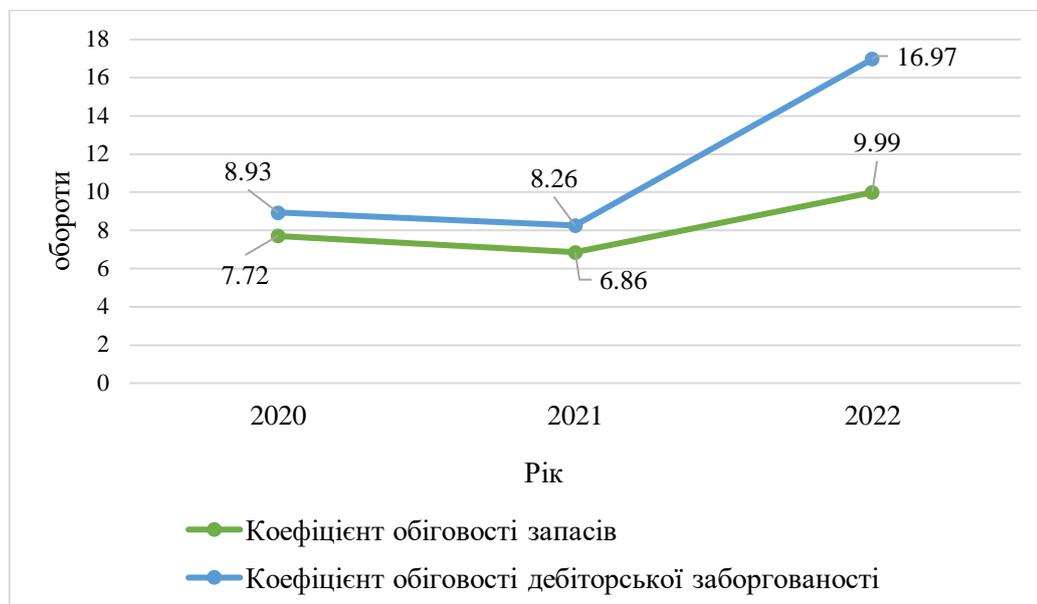


Рисунок 2.24 – Динаміка обіговості активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Враховуючи обраховані коефіцієнти, можна сказати, що досліджуваний об'єкт роботи потребує меншої величини фінансових ресурсів для ведення своєї діяльності. Витрати Товариства збільшаться у разі відсутності залучення більш бюджетних ресурсів, хоча до прикладу, зменшення величини дебіторської заборгованості матиме позитивний вплив на дані коефіцієнти.

Величина коефіцієнту обіговості запасів за період 2022 року зазнала збільшення на 29,40% у порівнянні за період 2020 року та на 45,63% у порівнянні із періодом 2021 року. Така тенденція до зростання показника вказує на зменшення величини запасів в абсолютній величині. Таким чином, можна говорити про збільшення ліквідності фірми за період 2020-2022 років, у зв'язку із зростанням величини грошових надходжень.

У показнику чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за три роки помітна впевнена динаміка до збільшення. Так, у 2022 році відбулося зростання на 352991 тис.грн. у порівнянні із 2020 роком та на 341445 тис.грн. у порівнянні із 2021 роком (рис. 2.25). Можна сказати, що підприємство у 2022 році отримало удвічі більший дохід, ніж за попередні роки. Це свідчить про раціональне використання наявних матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

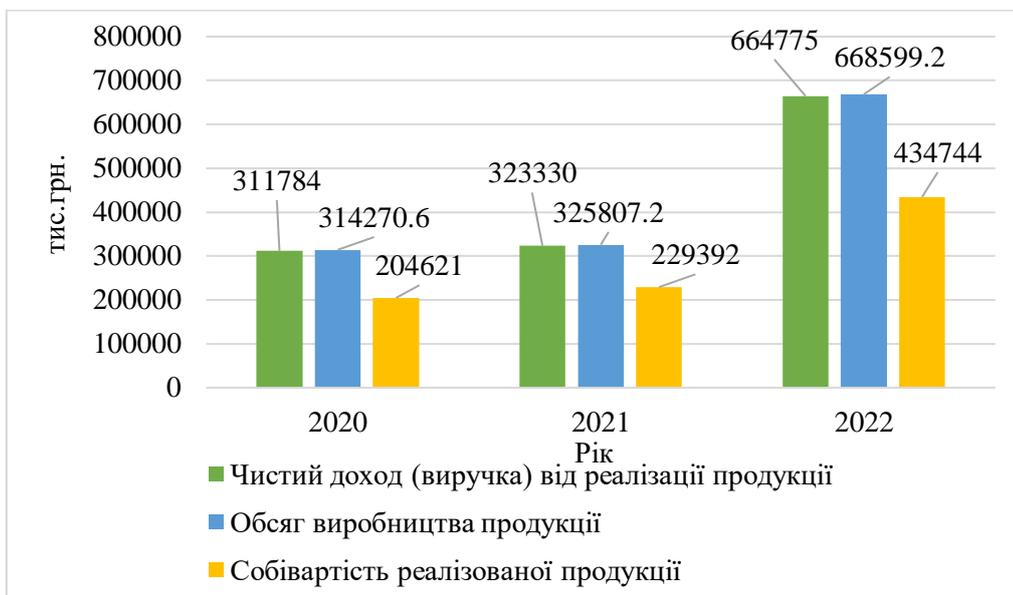


Рисунок 2.25 – Динаміка економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Стосовно обсягу реалізації у вартісних показниках у період 2020-2022 років відмітимо зміну у бік стабільного зростання. Подібні зміни можна назвати позитивними проте, як було зазначено у попередньому пункті даного розділу кваліфікаційної роботи, це зростання відбувається за рахунок зростання ціни на продукцію.

Величина показника фондівдачі характеризує ефективність використання основних засобів і він відповідає межах у 1,430-2,986 грн/грн. та має тенденцію до збільшення із кожним роком (рис. 2.26).

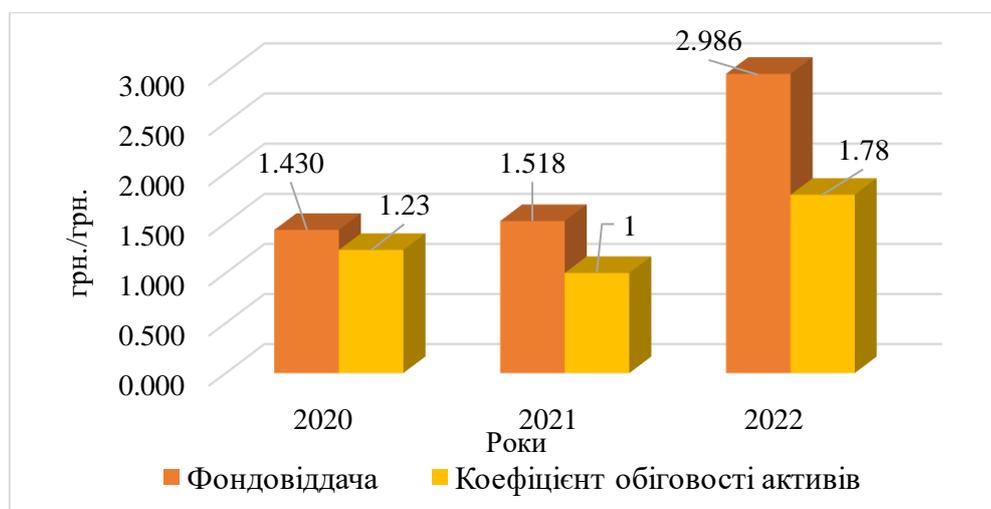


Рисунок 2.26 – Динаміка фондівдачі та коефіцієнта обіговості оборотних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Перейдемо до аналізу прибутків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», адже саме їх збільшення є основною метою господарської діяльності як цього підприємства, так і будь якого іншого. Протягом досліджуваних років у період із 2020 по 2022 рік Товариство отримувало певні прибутки (рис. 2.27).

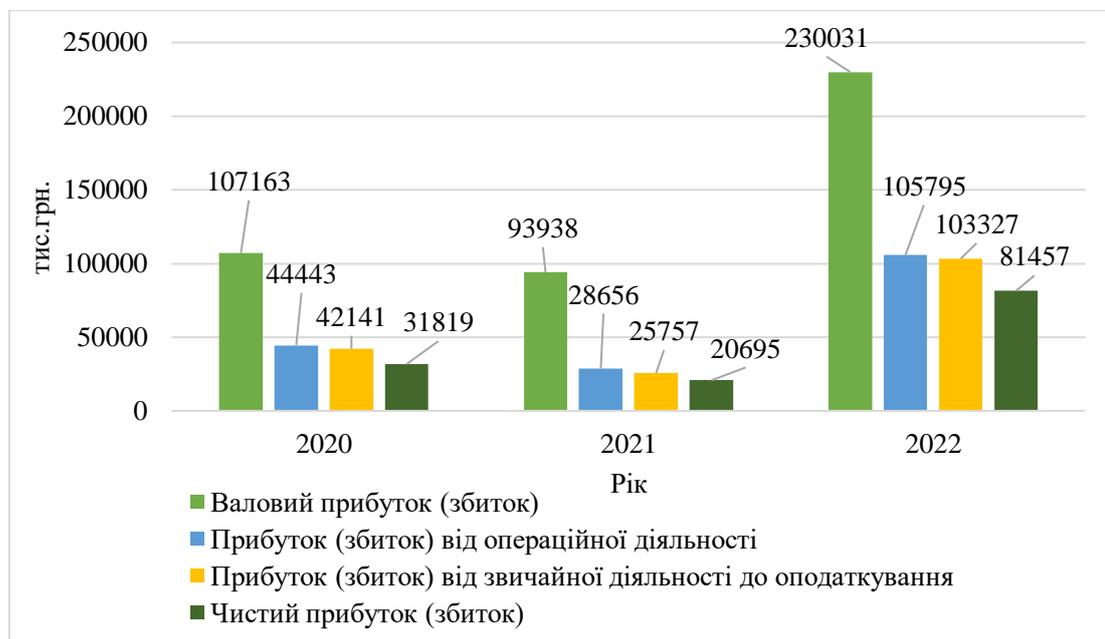


Рисунок 2.27 – Динаміка прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Як видно на графіку, 2022 рік став більше ніж удвічі прибутковішим за попередні роки. Так, у 2022 році валовий прибуток склав 230031 тис.грн., що на 122868 тис.грн. або на 114,66% більше, ніж у 2020 році та на 136093 тис.грн. або на 144,88% більше, ніж у 2021 році.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності у період 2022 року досяг значення у 105795 тис.грн., котре на 61352 тис.грн. або на 138,05% більше у період 2020 року та на 77139 тис.грн. або на 269,19% більше за період 2021 року.

Чистий прибуток (збиток) у 2022 році досяг значення у 81457 тис.грн., що на 49638 тис.грн., або 156% більше, ніж у період 2020 року та на 60762 тис.грн., або 293,61% більше, ніж у період 2021 року

Величина показників рентабельності досліджуваного об'єкта відрізнялася протягом 2021 року зменшенням у порівнянні із 2020 роком, проте у 2022 рік зазнала істотного зростання (рис. 2.28).

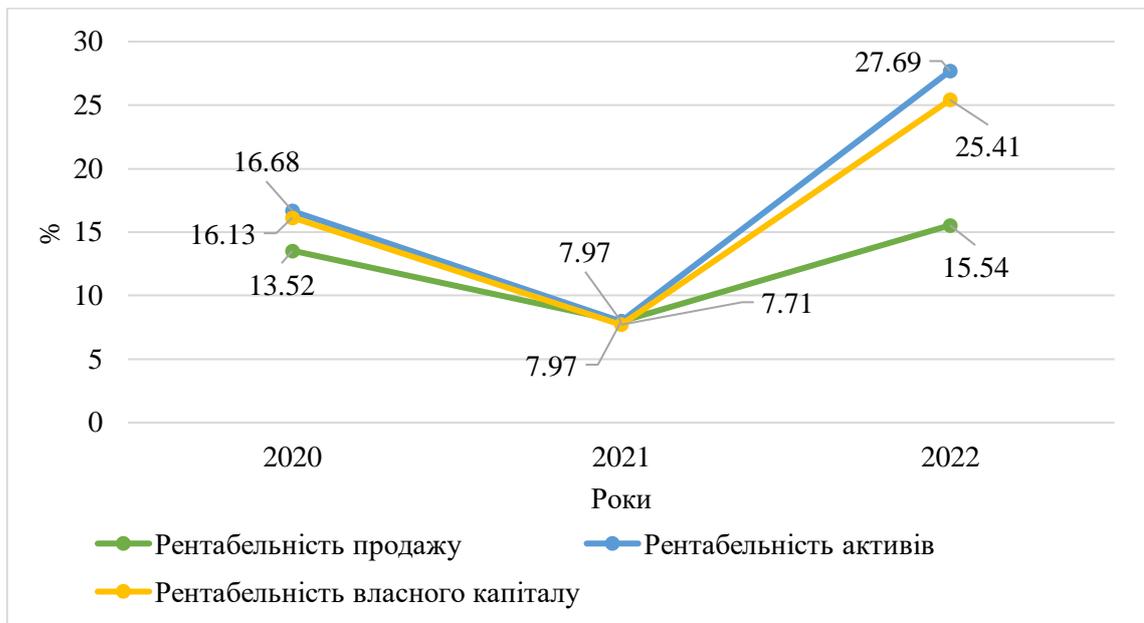


Рисунок 2.28 - Динаміка рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Величина рентабельності продажів підприємства протягом 2022 року стикнулася із збільшенням у розмірі 14,94%, у порівнянні із періодом 2020 року та у розмірі 94,98% у порівнянні із періодом 2021 року.

Величина рентабельності активів підприємства протягом 2022 року стикнулася із збільшенням у розмірі 66,01% у порівнянні із періодом 2020 року та у розмірі 247,98 % у порівнянні із періодом 2021 року.

Величина рентабельності власного капіталу підприємства у період 2022 року стикнулася із збільшенням у розмірі 57,53% у порівнянні із періодом 2020 року та у розмірі 229,57% у порівнянні із періодом 2021 року.

Викладені вище зміни по показникам рентабельності вказують на збільшення можливостей компанії отримувати на нарощувати прибутки, тобто своїми потужностями вона користується та розпоряджається в повному обсязі.

Отже, у висновку ми можемо сказати, що за досліджувані роки підприємство покращило свою діяльність, зокрема це простежується через збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році на 341445 тис. грн. у порівнянні із 2021 роком, покращення показників ефективності використання ресурсів, серед яких:

- збільшення продуктивності праці одного працівника у 2022 році на 103,04% у порівнянні із 2021 роком;
- збільшення продуктивності праці одного робітника у 2022 році на 103,52% у порівнянні із 2021 роком;
- збільшення фондівіддачі у 2022 році на 1,47 грн./грн. у порівнянні із 2021 роком.

В цілому підприємство має збільшення по усім показникам, а це свідчить про грамотне та ефективне використання ресурсів на підприємстві.

Наступний пункт даної роботи надасть нам змогу проаналізувати стан охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2.4. Аналіз стану охорони праці на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Законодавство про охорону праці складається з Конституції України, Кодексу законів про працю, «Про пожежну безпеку», «Про охорону здоров'я», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», Законів України «Про охорону праці» [5] та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів, серед яких вагоме значення мають державні стандарти України та відповідні нормативні акти (правила, норми, інструкції тощо). Коло питань щодо охорони праці розглядається в підзаконних актах, постановах Верховної Ради та Кабінету Міністрів, указах Президента.

Охорона праці представлена у вигляді системи правових, санітарно-гігієнічних, лікувально-профілактичних, організаційно-технічних, соціально-економічних заходів та засобів, які націлені вберегти життя, здоров'я та працездатність особи під час трудового процесу.

Охорона праці має у складі правові норми законодавства про працю, гігієну та техніку безпеки, виробничу санітарію, а також безпеку, пов'язану із електричними приборами та безпеку із запобігання пожеж.

Метою у розрізі охорони праці виступає гарантування безпечних, сприятливих та не шкідливих умов роботи завдяки методам вирішення багатьох важких завдань.

Такі документи як: положення (наприклад, Положення про службу охорони праці підприємства); інструкції з охорони праці; журнали обліку (наприклад, журнал реєстрації вступного інструктажу з охорони праці); переліки, затверджені наказами (наприклад, перелік робіт підвищеної небезпеки, для виконання яких необхідна щорічна перевірка знань з охорони праці); інструкції служби охорони праці тощо) – висвітлюють правила охорони праці та мають тісний зв'язок із моментами щодо збереження здоров'я, працездатності особи та життя в цілому.

Служба охорони праці, у випадку наявності на підприємстві, чисельність працюючих якого більше 50 осіб, повинна повністю виконувати вимоги чинного законодавства України з питань охорони праці.

Досліджуване у цій роботі підприємство у цьому контексті ефективно працює, так як має власну створену систему управління охороною праці, яка використовує організаційно-технічні і економічні заходи та засоби у своїй роботі.

Система управління охороною праці підприємства (СУОП) представлена у вигляді сукупності органів управління підприємством, який совісно займається господарською діяльністю, котра має націленість на досягнення поставлених задач та дотримання функцій менеджменту задля конкретної мети, на підставі усієї нормативної документації. В той час як метою виступає забезпечення здорових та нешкідливих умов праці, запобігання отриманню поранень, захворювань та травм на робочому місці, а також додержання прав робочого персоналу, які гарантує чинне законодавство у розрізі охорони праці [5].

У цьому контексті важливим кроком буде розгляд основних функцій управління охороною праці, котрі представлені у вигляді рисунка 2.29.

Далі визначимо об'єкти управління СУОП (рис. 2.30) та органи управління СУОП, які зображені на рисунку 2.31.

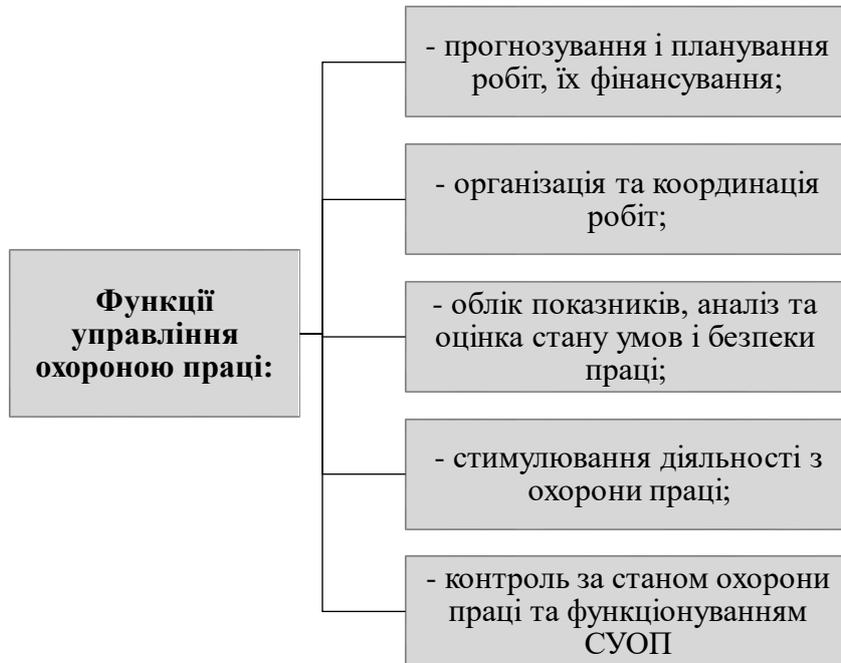


Рисунок 2.29 - Функції управління охороною праці



Рисунок 2.30 - Об'єкти управління СУОП



Рисунок 2.31 - Органи управління СУОП

Щоб праця персоналу була повністю комфортна та безпечна, СУОП має завжди планувати та впроваджувати у діяльність працюючих працезохоронні заходи. Таке планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється у три етапи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Етапи планування працезохоронних заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Назва етапу	Сутність етапу
1	2
Перший етап: перспективне планування	Комплексний план покращення умов праці і санітарно-оздоровчих заходів, що передбачає створення, відповідно до нормативних актів з охорони праці, умов праці, пов'язаних з перспективними змінами підприємства. Таке планування, як правило, розраховане на термін від 2 до 5 років.
Другий етап: поточне (річне) планування	Поточні плани передбачають реалізацію заходів із покращення умов праці, створення кращих побутових і соціальних умов на виробництві. Ці плани обов'язково забезпечуються фінансуванням згідно з розробленими кошторисами.
Третій етап: оперативне планування	Оперативні плани складаються для швидкого виправлення виявлених в процесі державного, відомчого і громадського контролю недоліків в стані охорони праці, а також для ліквідації наслідків аварій або стихійного лиха.

Опираючись на положення Закону України «Про охорону праці» на підприємстві виконується фінансування заходів з питань охорони праці (стаття 19) [5].

У господарській діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовується наймана праця, враховуючи це, даний суб'єкт господарювання повинен мати витрати на охорону праці у розмірі не менше 0,5 відсотка від суми фонду оплати праці на підприємстві. Таким чином, ми можемо визначити нормативну величину коштів, які виділялися на удосконалення умов роботи протягом досліджуваних років у період із 2020 по 2022 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020-2022 роках

Рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
1	2	3
2020	44509,8	222,55
2021	47797,6	238,99
2022	59891,1	299,46

Зобразимо зміни графічно і укажемо, що кошти, які були виділені на заходи із поліпшення умов праці протягом 2020-2022 років зазнали збільшення (рис. 2.32).

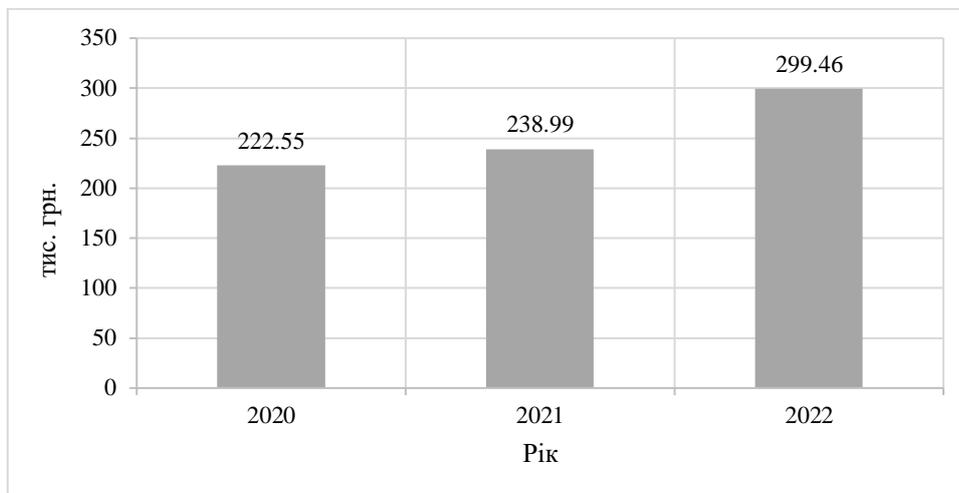


Рисунок 2.32 – Виділені кошти на поліпшення умов праці

Протягом 2021 року кошти, які були витрачені на заходи, які стосувалися охорони праці збільшились на 16,44 тис.грн порівняно із 2020 роком, також дані кошти зросли на 60,47 тис.грн. і у 2022 році у порівнянні із 2021 роком. Такі результати у 2022 році свідчать про покращення умов праці та підвищення безпеки під час робочого процесу протягом досліджуваного періоду.

Служба охорони праці та комісія з питань по охороні праці посідають вагоме місце в розрізі управління охороною праці на фірмі.

Якщо підприємство має кількість працюючих осіб 50 і більше, то керівництву необхідно утворити службу із питань охорони праці, опираючись на прописані правила у типовому положенні, котре в свою чергу затверджується спеціальним уповноваженим органом, який спеціалізується на питанням нагляду за охороною праці. Дане правило прописано у Законі України «Про охорону праці» [5].

Кількість осіб, які посідають місця спеціалістів у службі із питань охорони праці обраховується за врахуванням таких факторів як:

- усієї кількості працюючих осіб на підприємстві;
- небезпекою та шкідливістю виробництва.

Враховуючи середньооблікову чисельність працівників на досліджуваному підприємстві, яка у 2020 році склала 281 особу, у 2021 році – 281 особу, а у 2022 році – 284 особу [82], то опираючись на правила Положення, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» достатньою є наявність штатного робітника із питань охорони праці у кількості однієї особи.

Наступним кроком у питанні охорони праці підприємства буде розгляд повноважень робітників, які посідають місце у службі з охорони праці (рис. 2.33).

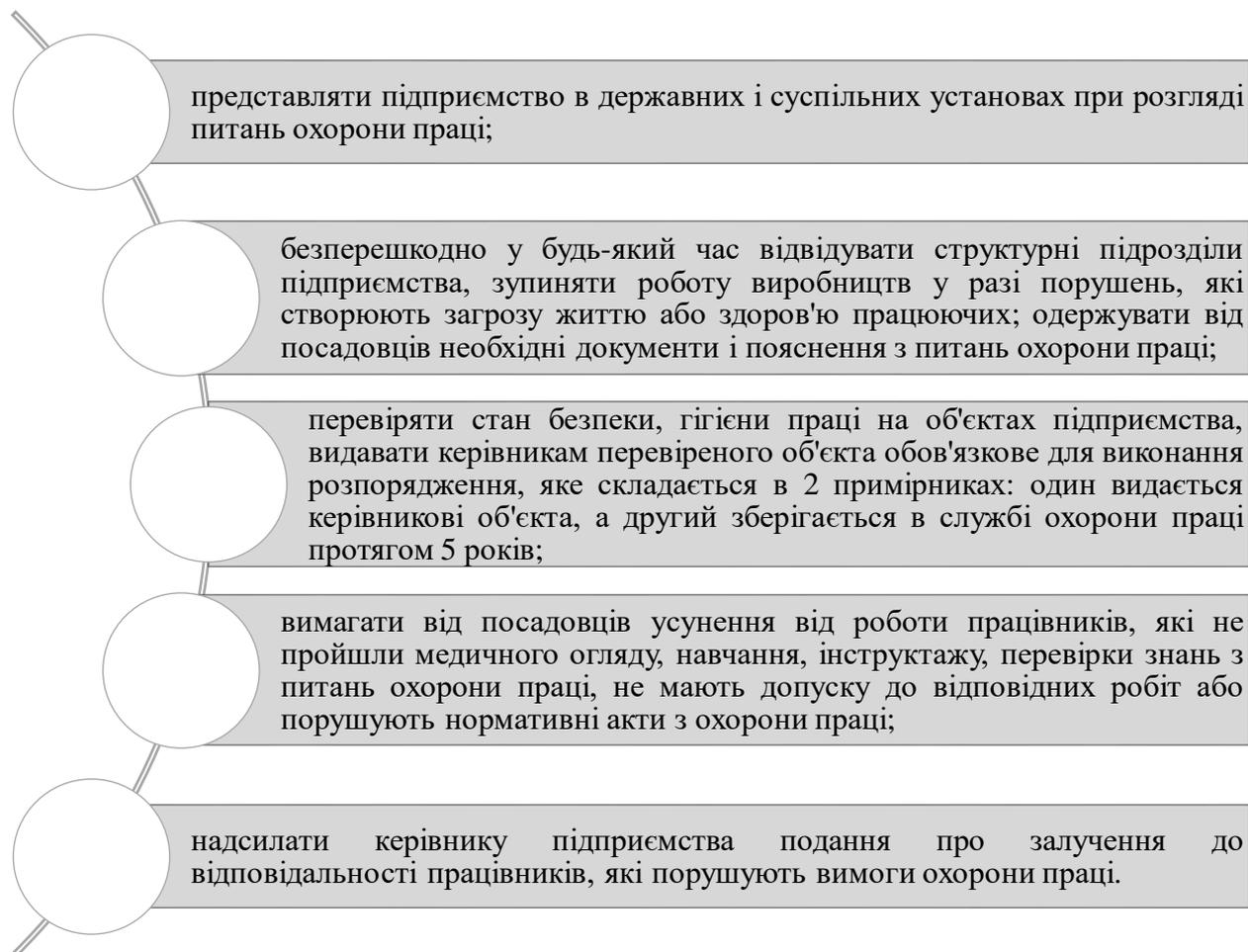


Рисунок 2.33 – Повноваження робітників у службі з охорони праці

Припинення діяльності СУОП можливе виключно тоді, коли підприємство ліквідується, або на ньому більше не використовується наймана праця.

За досліджуваний період 2020-2022 роки на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не було помічено та зафіксовано травматичних випадків чи випадків професійної захворюваності [82].

На основі аналізу професійного травматизму (у разі його присутності) виявляються причини його виникнення, і після чого утворюється система засобів для профілактики таких випадків.

Працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи проходять на підприємстві за рахунок роботодавця інструктажі із питань надання першої допомоги потерпілим від нещасних випадків, правил поведінки у разі виникнення аварії, а також навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Працівники не допускаються до роботи без такого навчання, проходження інструктажу і перевірки знань у питаннях із охорони праці.

Далі ми виконаємо розгляд роботи відділу, де основними видами діяльності виступає робота із офісною технікою, і це - планово-економічний підрозділ на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Як стверджують результати досліджень: у випадку правильної та оптимальної організації робочих місць - продуктивність працівників підвищується у розмірі 15-25%.

Рисунок 2.34 висвітлює базові напрями в облаштуванні робочих місць на підприємстві.



Рисунок 2.34 – Основні напрями в облаштуванні робочих місць

При облаштуванні робочого місця будь якого фахівця, котрий має працювати із офісною технікою повинно виконуватися забезпечення відповідності усім складовим робочого місця.

Фактори, що визначають конструкцію виробничих меблів, представлено на рисунку 2.35.

Фактори, що визначають конструкцію виробничих меблів:
1) поза;
2) підлокітники;
3) підтримання ваги тіла;
4) ширина сидіння;
5) глибина сидіння;
6) спинка крісла;
7) стабілізація корпусу;
8) форма та нахил поверхні сидіння;

Рисунок 2.35 – Фактори, що визначають конструкцію виробничих меблів

Виробничі приміщення мають бути оснащені шафами, стелажми тощо, у яких зберігаються документи. Також дані приміщення мають бути забезпечені оптимальними значеннями температури та вологості повітря [6].

Окрім загальних правил та вимог до робочого процесу, існують і правила пожежної безпеки, призначені для окремих видів діяльності на підприємстві.

Розрахуємо оцінку економічної ефективності СУОП за такою умовою:

1. Розрахуємо соціальну ефективність заходів для охорони праці на підприємстві на підставі даних таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві

Показник	Значення показника (до проведення заходів)	Значення показника (після проведення заходів)
1	2	3
1. Загальна (середньооблікова) кількість працюючих, чол.	226	
2. Кількість робочих місць, що не мають належних умов санітарних норм	10	7
3. Чисельність працівників, які працюють в невідповідних санітарним нормам умовах, чол.	9	6
4. Кількість випадків травматизму	4	2
5. Кількість днів непрацездатності через випадки травматизму, днів	18	11
6. Кількість працівників, що звільнилися, осіб	7	5

Розв'язання:

1.1) Розрахуємо відсоток скорочення кількості робочих місць, котрі не мають належних умов санітарних норм, визначених нормативними актами з питань безпеки виробництва за формулою (2.1).

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

де P_1, P_2 – кількість робочих місць, котрі не мають належних умов санітарних норм до і після проведення заходів;

K_3 – загальна кількість робочих місць.

Таким чином, відсоток скорочення кількості робочих місць, котрі не мають належних умов, визначених нормативними актами з питань безпеки виробництва складає:

$$\Delta K = \frac{10 - 7}{226} \times 100 = 1,33\%$$

1.2) Розрахуємо відсоток скорочення чисельності працівників, які виконують роботу в невідповідних санітарним нормам умовах за формулою (2.2).

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \% \quad (2.2)$$

де N_1, N_2 – кількість працюючих, які виконують роботу в невідповідних санітарним нормам умовах до і після здійснення заходу, чол.;

N – загальна (середньооблікова) чисельність працівників, чол.

Таким чином, відсоток скорочення чисельності працівників, які виконують роботу в невідповідних санітарним нормам умовах становить:

$$\Delta Ч = \frac{9 - 6}{226} \times 100 = 1,33\%$$

1.3) Розрахуємо коефіцієнт частоти травматизму за формулою (2.3).

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100, \% \quad (2.3)$$

де T_1, T_2 - кількість випадків травм на робочому місці відповідно до і після проведення заходу.

Таким чином, коефіцієнт частоти травматизму складає:

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{4 - 2}{226} \times 100 = 0,88\%$$

1.4) Розрахуємо відсоток скорочення плинності кадрів, враховуючи незадовільні умови на робочому місці за формулою (2.4).

$$\Delta \text{Ч}_n = \frac{Z_1 - Z_2}{N} \times 100, \% \quad (2.4)$$

де Z_1, Z_2 - кількість працівників, що звільнилися відповідно до і після проведення заходу.

Таким чином, відсоток скорочення плинності кадрів, враховуючи незадовільні умови на робочому місці складає:

$$\Delta \text{Ч}_n = \frac{7 - 5}{226} \times 100 = 0,88\%$$

2. Розрахуємо економію коштів за рік від зниження рівня травматизму, користуючись даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Вихідні дані для розрахунку річної економії від зменшення рівня травматизму

Показник	Значення показника (до проведення заходів)	Значення показника (після проведення заходів)
1	2	3
1. Кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників, днів	2698	2499
2. Річна (середньооблікова) чисельність робітників, чол.	240	
3. Вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу, грн.	163	
4. Вартість річної товарної продукції підприємства, тис.грн.	710	
5. Середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	187	

Продовження таблиці 2.10

Показник	Значення показника
1	2
6. Середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування, грн.	1962
7. Середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності, грн.	109

Розв'язання:

2.1) Обчислимо зменшення витрат часу роботи за рахунок зменшення рівня травматизму за певний час за формулою (2.5).

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times Ч, \text{ люд. - днів} \quad (2.5)$$

де D_1, D_2 – кількість днів, коли працівника не було на робочому місці через травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

Таким чином, зменшення витрат часу роботи за рахунок зменшення рівня травматизму за певний час склали:

$$\Delta D = \frac{2698 - 2499}{100} \times 240 = 477,60 \text{ люд. - днів}$$

2.2) Обчислимо відсоток збільшення продуктивності праці за формулою (2.6).

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_B}{P_n} \times 100, \% \quad (2.6)$$

де Z_B – вартість виробленої продукції за одну зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість товарної продукції підприємства за рік.

Таким чином, відсоток збільшення продуктивності праці становить:

$$\Delta W = \frac{477,60 \times 163}{710000} \times 100 = 10,96\%$$

2.3) Обчислимо економію заробітної плати за рік, враховуючи відсоток збільшення продуктивності праці при умові зменшення рівня травматизму за допомогою формули (2.7).

$$E_3 = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times Ч_{\text{ср}}, \text{ грн.} \quad (2.7)$$

де $Ч_{\text{ср}}$ – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;
 Z_p – заробітна плата одного працівника.

Таким чином, економія заробітної плати за рік, враховуючи відсоток збільшення продуктивності праці при умові зменшення рівня травматизму становить:

$$E_3 = \frac{10,96 \times 1962}{100} \times 187 = 40211,58 \text{ грн.}$$

2.4) Обчислимо економію коштів, враховуючи їх зменшення через виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності за формулою (2.8).

$$E_{\text{сс}} = \Delta Д \times П_{\text{д}}, \text{ грн.} \quad (2.8)$$

де $П_{\text{д}}$ – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

Таким чином, економія коштів, враховуючи їх зменшення через виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності складає:

$$E_{\text{сс}} = 477,60 \times 109 = 52058,40 \text{ грн.}$$

2.5) Обчислимо річну економію коштів при врахуванні зменшення рівня травматизму за формулою (2.9).

$$E_{\text{рз(т)}} = E_3 + E_{\text{сс}}, \text{ грн.} \quad (2.9)$$

Таким чином, річна економія коштів при врахуванні зменшення рівня травматизму становить:

$$E_{\text{рз(т)}} = 40211,58 + 52058,40 = 92269,98 \text{ грн.}$$

Отже, виконавши необхідні розрахунки та аналіз діяльності досліджуваного підприємства у розрізі стану охорони праці у висновку ми можемо сказати наступне. ПрАТ «Фірма Полтавпиво» має ефективно функціонуючу систему управління охороною праці. Дана система складається із одного фахового спеціаліста, адже саме така кількість передбачена, опираючись на положення «Про службу охорони праці».

У період із 2020 по 2022 рік на ПрАТ «Фірма Полтавпиво» нещасних випадків не траплялось, тому як висновок можна сказати, що структура планово-економічних відділів підприємства, облаштування робочих місць і умови праці відповідає вимогам і нормам у питанні виконуваної роботи. У 2022 році сума, яка була виділена на працезохоронні заходи збільшились на 87,15 тис.грн. у порівнянні із 2021 роком. Такі результати свідчать про покращення умов праці та підвищення безпеки працівників під час робочого процесу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Аналізуючи діяльність підприємства ПрАТ «Фірма Полтавпиво» наступним доцільним кроком для надання пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку буде оцінювання ефективності наявної на цьому суб'єкті господарювання стратегії.

При детальному розгляді на офіційному веб-сайті компанії та при особистому відвідуванні підприємства, при перегляді звітів та інших офіційних документів ПрАТ «Фірма Полтавпиво» не вдалося виявити єдиного документа, котрий би відображав конкретну стратегію розвитку Товариства. Але разом з тим, перегляд документів та звітів емітента дозволив виділити окремі елементи, які відображають складові стратегії розвитку саме на досліджуваному підприємстві.

У звіті «Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік» (додаток Е) Товариство окреслює власну стратегію (щонайменше на рік) у вигляді певних засад, але повністю її не розкриває. Серед них виділено нарощення обсягів виробництва, укладання нових договорів, збільшення асортименту товарів, які б мали здатність конкурувати на ринку України, щоб досягти ефективних фінансових показників для підприємства.

Тому доцільним кроком буде здійснити аналіз наведених складових в аспекті ефективності обраної підприємством ПрАТ «Фірма Полтавпиво» стратегії розвитку.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» позиціонує себе як виробник пива, котрий носить світове ім'я. Також підприємство акцентує увагу на високій якості продукції, яка вироблена виключно з натуральних компонентів, тому на ринку українського пива зарекомендувала себе на високому рівні. Розглянемо інші переваги при виборі продукції цього виробника [82] (рис. 3.1).

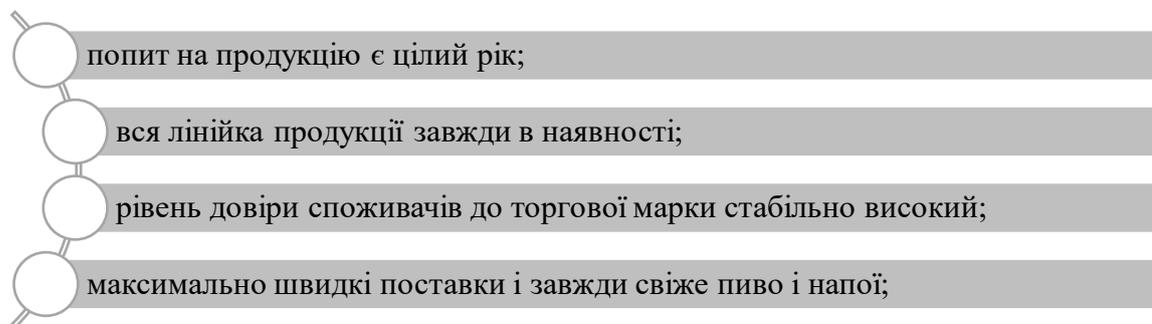


Рисунок 3.1 - Переваги при виборі продукції ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Для того, щоб оцінити ефективність обраних складових стратегії Товариства, варто провести аналіз кожної із них. І першим кроком у розкритті цього питання стане аналіз ринкової складової розвитку досліджуваного підприємства.

Продукція даного підприємства реалізується не тільки в межах Полтави та Полтавської області, а ще і в 20 областях України та окрім цього відправляється на експорт. Основним ринком збуту продукції Товариства є центральний регіон України [82].

Початок повномасштабного вторгнення викликав ускладнення із поставками деяких видів сировини та допоміжних матеріалів [76], які отримувались від постачальників, що знаходяться на тимчасово недоступних територіях або зазнали обстрілів, до таких областей відносяться: Сумська, Київська, Харківська, Запорізька та Миколаївська. Також компанія стикнулася із труднощами у логістиці, які виникли через пошкодження інфраструктури шляхів.

Аналізуючи показники діяльності за попередні роки, до початку повномасштабного вторгнення, ринки збуту продукції досліджуваного

підприємства знаходилися і у східних областях, як от Луганська, Донецька та у південних (Кіровоградська, Миколаївська, Херсонська, Одеська області).

Проте вже у 2022 році підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відновило свою діяльність у деяких областях, які минулі роки були закриті для реалізації продукції. І основними ринками збуту продукції знову став центральний регіон, який включає такі області як: Київська, Черкаська та Чернігівська [82]. Після процесу адаптування до складних політичних умов ПрАТ «Фірма Полтавпиво» зайняло місце на полицях компаній, котрі постраждали від впливу бойових дій на території нашої держави, таким чином за 2022 рік досліджуване у цій роботі підприємство показало великий приріст обсягу реалізації продукції на 231%.

Регіональна структура збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведена на рис. 3.2.

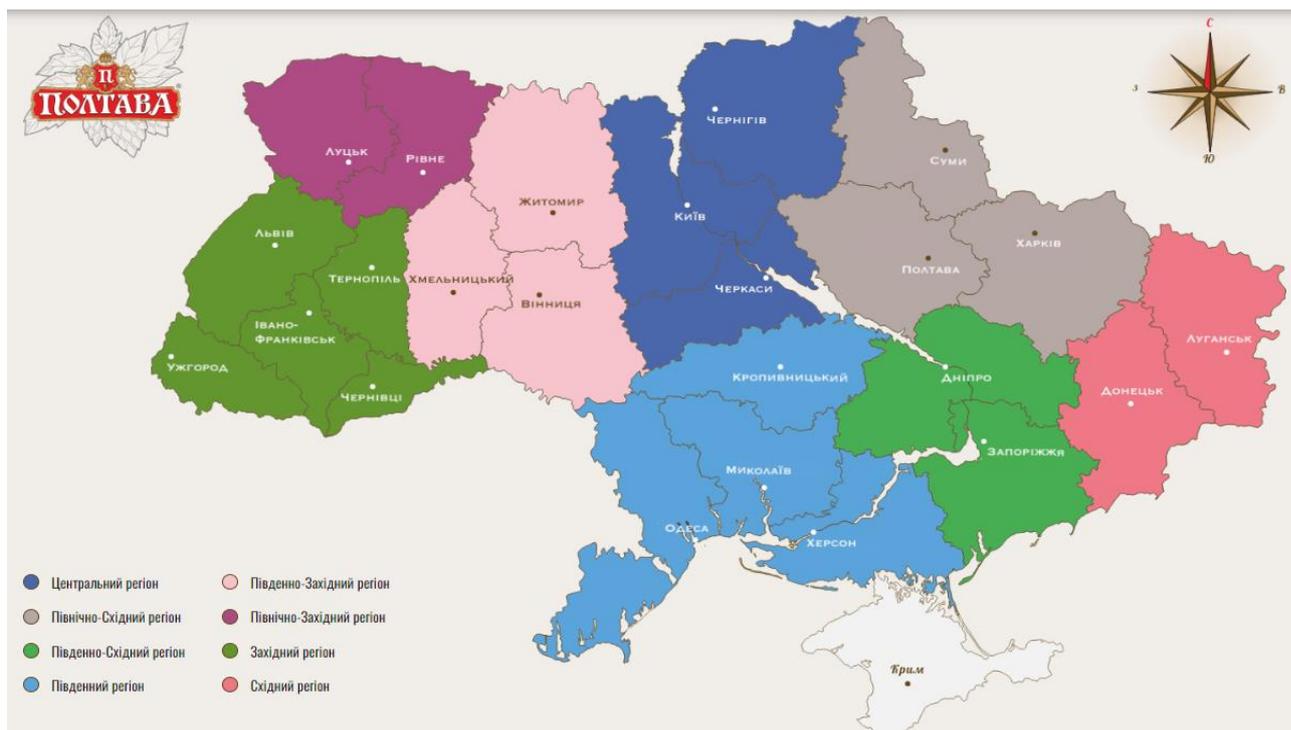


Рисунок 3.2 - Регіональна структура збуту продукції ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Наступною складовою стратегії підприємства ПрАТ «Фірма Полтавпиво» є аналіз результатів його діяльності за межами країни, а саме експорт та реалізація виготовленої продукції за кордоном. Виконаємо аналіз цієї складової

для визначення ефективності обраної підприємством стратегії розвитку, використовуючи звіти досліджуваного підприємства.

Проаналізуємо зміну обсягів реалізації основних видів експортованої продукції у натуральних показниках на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впродовж досліджуваних років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз обсягів реалізації основних видів експортованої продукції у натуральних показниках на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Вид реалізованої продукції	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022 до 2020		2022 до 2021	
	тис. дал	питома вага, %	тис. дал	питома вага, %	тис. дал	питома вага, %	у сумі	у ст-рі	у сумі	у ст-рі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Пиво	59,9	53,53	51,3	51,04	18,8	74,02	-41,1	20,49	-32,5	22,97
Безалкогольні напої	32,30	28,87	31,6	31,44	6,6	25,98	-25,7	-2,88	-25	-5,46
Квас	19,7	17,61	17,6	17,51	-	-	-	-	-	-
Разом	111,9	100	100,5	100	25,4	100	-66,8	-	-57,5	-

Отже, як ми бачимо, що впродовж 2020-2022 років основним видом продукції на експорт було пиво. У 2020 році обсяг реалізованої продукції став значно менший за попередні роки, а експорту квасу взагалі не було.

Зобразимо зміни графічно на рисунку 3.3.

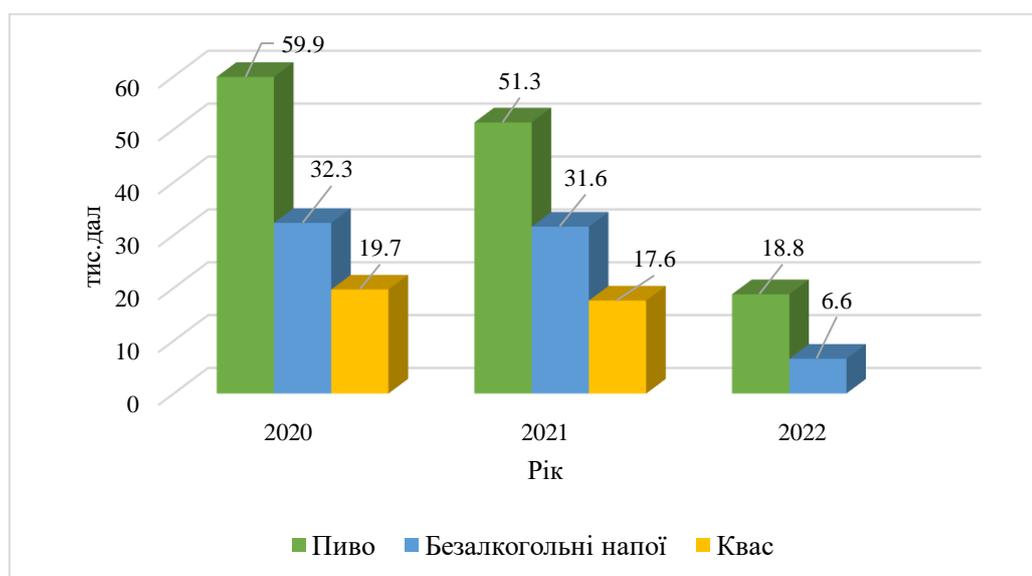


Рисунок 3.3 – Динаміка реалізації експортованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020 - 2022 роки

Таким чином, у 2022 році реалізація пива стала на 32,5 тис.дал менше у порівнянні із 2021 роком і на 41,1 тис.дал менше, ніж у 2020 році. Експортування безалкогольних напоїв у 2022 році також скоротилося на 25 тис.дал у порівнянні із 2021 роком і на 25,7 тис.дал у порівнянні із 2020 роком.

Структура обсягів реалізації основних видів експортованої продукції у натуральних показниках за 2020-2022 роки у відсотках представлена на рисунку 3.4.

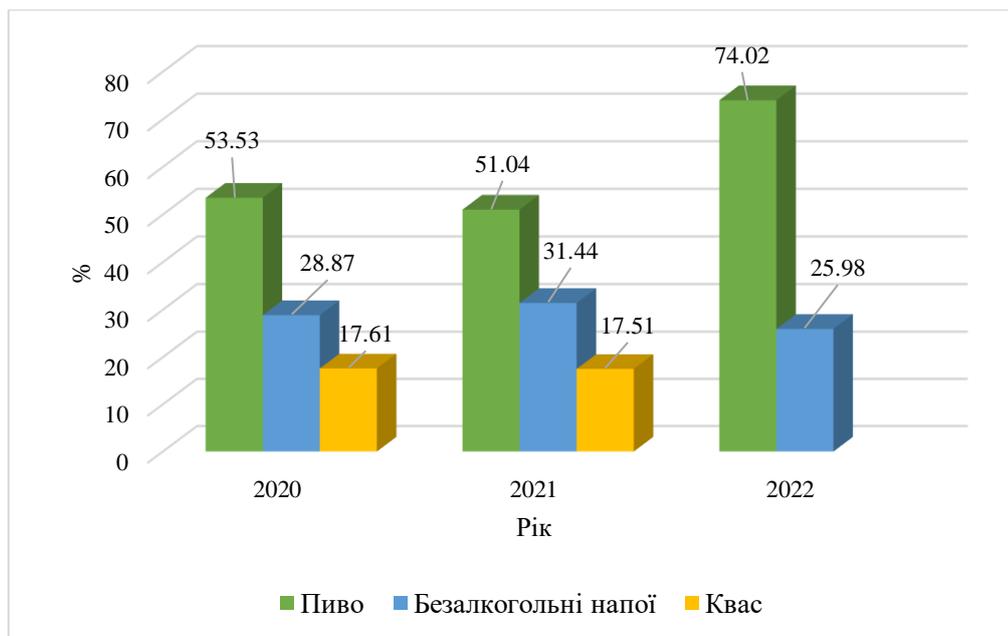


Рисунок 3.4 – Структура обсягів реалізованої експортованої продукції за видами продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки у відсотках

Отже, ми бачимо, що 2022 рік для підприємства став менш прибутковим, адже загальний обсяг експортованої продукції склав 25,4 тис.дал, у порівнянні із 100,5 тис. дал у 2021 році і 111,9 тис. дал у 2020 році.

Такі показники свідчать про недостатню ефективність наявної на підприємстві стратегії чи її засад, адже зростання показників реалізованої експортованої продукції спостерігається лише по одному виду у 2022 році у порівнянні із попереднім.

Відмітимо, що хоча підприємство і продовжує реалізувати продукцію в Україні, експортні продажі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» тимчасово були припинені у зв'язку із закриттям портів. Крім того, активні бойові дії в деяких

регіонах країни, які були як і раніше так і продовжуються, викликали суттєві порушення внутрішніх поставок продукції та її продаж, тому у 2022 році підприємству довелося докласти всіх зусиль, щоб якнайшвидше повернутися до повномасштабного виробництва.

Хоча варто зауважити, що асортимент продукції підприємства ПрАТ «Фірма Полтавпиво» має постійне розширення та оновлюється кожного року. Станом на 2022 рік асортимент компанії складається із 43 найменувань пива, 21 найменування безалкогольних напоїв та 4 найменувань квасу. Виробник стверджує, що кожен з них має унікальне поєднання смаку та аромату [82].

Наступним етапом у оцінці ефективності обраної підприємством стратегії є аналіз стану політики фінансового забезпечення на ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Керівництво підприємства стверджує, що їх провідна політика щодо фінансування діяльності - це самофінансування за рахунок отримання прибутку.

Опишемо інвестиції або придбання [3], котрі мають зв'язок із господарською діяльністю досліджуваного суб'єкта господарювання та включимо до опису вартість їх фінансування. У таблиці 3.2. розглянемо придбання і відчуження необоротних активів підприємства за досліджуваний період 2020-2022 років.

Таблиця 3.2 – Придбання і відчуження необоротних активів ПрАТ «Фірма Полтавпиво» за 2020-2022 роки

Найменування активу	Придбання (первісна вартість) тис. грн.			Відчуження (первісна вартість) тис. грн.		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи	2728	7	-	-	-	-
Основні засоби:						
Будинки, споруди та передавальні пристрої	963	10827	1739	-	-	-
Машини та обладнання	2073	5461	3837	-	-	3
Транспортні засоби	-	-	1879	-	-	423
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	484	57	86	3	5	4
Інвентарна тара	-	145	-	-	-	-
ОЗ, що не введені в експлуатацію	9581	-8760	6588	-	-	-
Торгове обладнання	1975	-	-	-	-	2793

Також зазначимо, що значні інвестиції та/або придбання на підприємстві не плануються.

Наступним доцільним інструментом, за допомогою якого можна провести оцінювання ефективності обраної стратегії досліджуваного підприємства, ми вважаємо методикку фінансового аналізу яка була представлена у даній роботі у таблиці 1.9.

За даною методикою, якщо підприємство обрало правильну стратегію розвитку, то воно має досягти рівноваги. Дана методика передбачає оцінювання за фінансовими коефіцієнтами трьох періодів, а саме: короткострокового, середньострокового та довгострокового.

Відповідно, можна стверджувати, що якщо за даною методикою підприємство має стійку рівновагу – то воно знаходиться у найвигіднішому положенні і здатне розвиватися і надалі за рахунок подальшого вдосконалення функціонування підприємства на основі перспективних напрямів діяльності. У випадку ж катастрофічної нестійкої рівноваги у моделі підприємства найкращими заходами буде недопущення банкрутства, розроблення заходів закріплення ринкових позицій та скорочення напрямів діяльності, які приносять збитки.

Тож, спочатку виконаємо розрахунок необхідних показників для обчислення фінансових коефіцієнтів. Розрахуємо обсяг власних оборотних коштів підприємства, активів та пасивів підприємства.

Сума власних обігових коштів (ВОК) розраховується як різниця суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань і позаоборотних активів. Обчислимо суму власного капіталу за формулою (3.1).

$$\text{ВОК} = \text{рядок 1495} + \text{рядок 1595} - \text{рядок 1095}, \quad (3.1)$$

У залежності від ступеня ліквідності, тобто як швидко відбувається перетворення активів у кошти, активи підприємства поділяються на три групи:

1) найбільш ліквідні активи (A1) – суми за всіма статтями коштів, котрі можуть використовуватися негайно для виконання поточних розрахунків.

Визначимо найбільш ліквідні активи за формулою (3.2):

$$A1 = \text{ряд. 1160} + \text{ряд. 1165}, \quad (3.2)$$

2) активи, що швидко реалізуються (A2) – даним активам необхідний певний час для перетворення у грошові кошти. Визначимо обсяг цих активів за формулою (3.3).

$$A2 = \text{рядок} \left(\begin{array}{l} 1115 + 1120 + 1125 + 1130 + 1135 + \\ + 1140 + 1145 + 1155 \end{array} \right), \quad (3.3)$$

3) активи, що повільно реалізуються (A3) – найменш ліквідні активи – це запаси, та інші оборотні активи. Визначимо обсяг цих активів за формулою (3.4).

$$A3_1 = \text{рядки} (1100 + 1110 + 1150 + 1170 + 1190), \quad (3.4)$$

Згрупуємо пасиви балансу за ступенем зростання термінів погашення зобов'язань:

1) найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, інші поточні зобов'язання. Розрахуємо їх за формулою (3.5).

$$П1 = \text{ряд.} \left(\begin{array}{l} 1610 + 1615 + 1620 + 1625 + 1630 + \\ + 1635 + 1640 + 1645 + 1650 + 1690 \end{array} \right), \quad (3.5)$$

2) короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом року після звітної дати. Обрахуємо їх за формулою (3.6).

$$П2 = \text{рядок} (1600 + 1605 + 1660 + 1665 + 1670), \quad (3.6)$$

3) довгострокові пасиви (П3) – довгострокові позики та інші довгострокові пасиви – статті 3 розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання». Обчислимо їх за формулою (3.7).

$$П3 = \text{ряд.} (1595 + 1700 + 1800); \quad (3.7)$$

Для зручності наведемо обраховані показники для визначення коефіцієнтів фінансового положення у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники для визначення коефіцієнтів фінансового положення підприємства ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Показники	Значення показника, тис.грн			Відхилення, тис.грн.	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	8	9
Власні обігові кошти (ВОК)	95474	123586	201662	106188	78076
Найбільш ліквідні активи (А1)	54493	52470	104232	49739	51762
Активи, що швидко реалізуються (А2)	40662	47596	61660	20998	14064
Активи, що повільно реалізуються (А3)	36355	26473	76382	40027	49909
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	28166	26473	31781	3615	5308
Короткострокові пасиви (П2)	7597	8138	8989	1392	851
Довгострокові пасиви (П3)	20987	18118	11667	-9320	-6451

За даною таблицею ми бачимо, що баланс підприємства абсолютно ліквідний і обсяг поточних активів перевищує обсяг зовнішніх зобов'язань підприємства, адже виконується три рівності за формулами (3.8); (3.9); (3.10):

$$A1 \geq P1, \quad (3.8)$$

$$A2 \geq P2, \quad (3.9)$$

$$A3 \geq P3, \quad (3.10)$$

Обрахуємо коефіцієнти, що характеризують фінансове положення на підприємстві ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Для цього розділимо їх на три групи, де перша коефіцієнти поточного періоду, друга – середньострокового і третя – довгострокового періоду.

До поточного періоду відносяться:

1) коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) - найбільш жорсткий критерій платоспроможності, котрий вказує на частину короткострокової заборгованості, яку підприємство здатне погасити у найближчий час. Для обрахунку використаємо формулу (3.11).

$$K_{ал} = \frac{A1}{P1 + P2}, \quad (3.11)$$

2) коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$) - середній коефіцієнт покриття, котрий надає змогу побачити частину поточних активів за мінусом запасів, котра покривається поточними зобов'язаннями. Обрахуємо його за формулою (3.12).

$$K_{шл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}, \quad (3.12)$$

3) коефіцієнт автономії (K_a) вважається відношенням власного капіталу до суми пасивів. Для його розрахунку використаємо формулу (3.13).

$$K_a = \frac{\text{рядок 1495}}{\text{рядок 1900}}, \quad (3.13)$$

До середньострокового періоду відносяться:

1) загальний коефіцієнт покриття ($K_{п}$) (коефіцієнт поточної ліквідності). Він становить відношення поточних активів до поточних зобов'язань і надає змогу побачити, якою мірою поточні зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто яка кількість грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Визначимо даний коефіцієнт за формулою (3.14).

$$K_{п} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}, \quad (3.14)$$

2) коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($K_{звок}$) - відношення власних обігових коштів до оборотних активів. Обчислимо його за формулою (3.15).

$$K_{звок} = \frac{\text{ВОК}}{\text{рядок 1195}}, \quad (3.15)$$

3) коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів ($K_{фн}$) - враховує запаси у складі активів. Формула його обчислення має такий вигляд (3.16):

$$K_{фн} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Запаси}}, \quad (3.16)$$

4) рентабельність сукупних активів по чистому прибутку ($ЧР_{ea}$) надає змогу побачити наскільки ефективно підприємство використовує наявні активи задля отримання чистого прибутку. Обрахуємо його за формулою (3.17).

$$ЧР_{ea} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість сукупного капіталу}} \times 100, \quad (3.17)$$

До довгострокового періоду відносяться:

1) рентабельність власного капіталу по чистому прибутку ($ЧР_{ек}$): надає змогу побачити наскільки ефективно компанія використовує власний капітал задля отримання чистого прибутку. Формула обрахування цього показника наведена нижче (3.18).

$$ЧР_{ек} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість власного капіталу}} \times 100, \quad (3.18)$$

2) коефіцієнт оборненості власного капіталу ($К_{овк}$): дає змогу побачити наскільки ефективно компанія користується власним капіталом задля генерування доходів. Обрахуємо його за формулою (3.19).

$$К_{овк} = \frac{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}}{\text{Середня вартість власного капіталу}}, \quad (3.19)$$

Розраховані коефіцієнти та характеристики, які визначають фінансові можливості підприємства узагальнимо у вигляді таблиці 3.4 та зробимо відповідні висновки.

Таблиця 3.4 – Показники фінансових можливостей підприємства ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Показ-ники	Значення показника			Модель підприємства			Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Поточний</i>								
$K_{ал}$	1,52	2,13	2,56	стійка рівновага			1,04	0,43
$K_{шл}$	2,66	2,89	4,09	стійка рівновага			1,43	1,2
K_a	0,82	0,84	0,87	стійка рівновага			0,05	0,03
<i>Середньостроковий</i>								
K_n	3,68	3,66	5,94	стійка рівновага			2,26	2,28

Продовження таблиці 3.4

Показники	Значення показника			бізнес підприємства			Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
$K_{звок}$	0,73	0,78	0,83	стійка рівновага			0,1	0,05
$K_{фн}$	7,09	4,81	4,82	стійка рівновага			-2,27	0,01
$ЧР_{ea}$	12,59	6,41	21,83	стійка рівновага			9,24	15,42
<i>Довгостроковий</i>								
$K_{п}$	3,68	3,66	5,94	стійка рівновага			2,26	2,28
$ЧР_{ек}$	16,13	7,71	25,41	стійка рівновага			9,28	17,7
$K_{овк}$	1,58	1,21	2,07	стійка рівновага			0,49	0,86

Як ми бачимо, від'ємне відхилення спостерігається лише по одному показнику - коефіцієнту фінансової незалежності в частині формування запасів. В 2022 році його значення було 4,82, що на 2,27 менше, ніж у 2020 році.

Опираючись на дані таблиці 1.9, ми визначили, що за досліджувані роки підприємство ПрАТ «Фірма Полтавпиво» мало виключно стійку рівновагу, тому займає вигідне положення на українському ринку. Товариство здатне і надалі розвиватися за рахунок подальшого вдосконалення функціонування підприємства на основі перспективних напрямів діяльності.

Таким чином, такий метод оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Фірма Полтавпиво» як аналіз ринкової структури показав, що у 2022 році досліджуване підприємство вистояло на ринку, враховуючи жорсткі політичні умови.

Аналіз результатів експортованої реалізованої продукції говорить про те, що 2022 рік став складним для підприємства у контексті експорту продукції, адже через закриття портів експортні продажі були припинені. Тому у 2022 році реалізація пива стала на 32,5 тис. дал менше у порівнянні із 2021 роком.

Аналіз стану політики фінансового забезпечення надав свідчення про нестачу робочого капіталу для поточних потреб підприємства, тому підприємство вимушене використовувати кредитні кошти.

А при використанні методики фінансового аналізу, ми спостерігаємо модель стійкої рівноваги підприємства у період із 2020 по 2022 роки.

Отже, проведені дослідження у роботі свідчать як про позитивні тенденції до розвитку підприємства, так і про присутність недостатньо ефективних засад стратегії. Найбільшу роль серед негативних факторів відіграє початок та продовження воєнних дій на території нашої держави, власне через що підприємство не здатне експортувати продукцію, як раніше.

Тому ПрАТ «Фірма Полтавпиво» має зосередитися на шляхах вирішення саме цієї проблеми та робити все від неї залежне. Також керівництво має акумулювати робочий капітал таким чином, щоб підприємство не потребувало використання кредитних коштів.

3.2. Аналіз впливу факторів економічного середовища на діяльність підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Наступним етапом у контексті удосконалення стратегії розвитку досліджуваного підприємства є аналіз впливу факторів економічного середовища на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Дане Товариство займає невелику частку на європейському ринку - 0,04% [82]. Дана характеристика є позитивною з боку того, що таким підприємством простіше керувати, адже воно підлягає більш ретельному контролю і стає більш гнучким в зовнішньому середовищі.

Аналіз впливу факторів економічного середовища доцільно розпочати із аналізу макросередовища в цілому, в якому знаходиться досліджуваний суб'єкт господарської діяльності. Згрупуємо аналітичні дані оцінки даного середовища підприємства та наведемо їх у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Аналіз макросередовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Загрози	Можливості
Економічне	
Підвищення інфляції викличе падіння попиту. Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки підприємства. Збільшення облікової ставки, що спричинить підвищення банківського відсотка.	Економічна підтримка галузі (податкові пільги) Інвестиції у галузь

Загрози	Можливості
Політичне	
Нестабільність уряду, котра призведе до Нестабільної ситуації у законодавстві. Державна політика приватизації. Зниження рівня економічної свободи.	Підвищення рівня протекціонізму Уряд як замовник продукції
Географічне	
Розвиток монополій	Виникнення нових галузей або розвиток вже наявних галузей
Соціально-культурне	
Споживачі підвищують вимоги до технологічності продукції Підвищуються вимоги до науково-технічного рівня виробництва	Розроблення нових технологій Збільшення фінансування урядом науково-дослідних інститутів
Тенденції ресурсного забезпечення	
Закінчення ресурсного запасу країни Скорочення імпорту чи підвищення цін на імпортовану сировину	Відкриття нових джерел природних ресурсів на Україні та їх розроблення Збільшення імпорту чи падіння цін на імпортовану сировину
Демографічні тенденції	
Зменшення кількості потенційних споживачів Зменшення наявної потенційної кількості робочої сили Зниження кваліфікації робочої сили	Збільшення кількості потенційних споживачів Збільшення наявної потенційної кількості робочої сили Підвищення кваліфікації робочої сили
Міжнародне становище	
Валютний курс Укладання митних угод із іншими країнами може привести до посилення конкуренції на ринку через імпорт конкурентоспроможних товарів	Зміцнення економічного становища приведе до привабливості експорту Митні союзи із найближчим зарубіжжям приведуть до можливості експортувати товари

Для того, щоб більш детально розглянути та визначити тенденції розвитку стану макросередовища використаємо підхід PEST-аналізу. Таким чином, виокремимо фактори впливу на зовнішнє середовище за чотирма групами: економічні, політичні, соціально-культурні, технологічні. Дані представимо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Фактори впливу на макросередовище

Фактори впливу політичного середовища на ринок	Фактори впливу економічного середовища на ринок	Фактори впливу соціально-культурного середовища на ринок	Фактори впливу технологічного середовища на ринок
1	2	3	4
Стійкість політичної влади і існуючого уряду	Темпи зростання економіки	Темпи зростання населення	Рівень інновацій і технологічного розвитку в галузі

Фактори впливу політичного середовища на ринок	Фактори впливу економічного середовища на ринок	Фактори впливу соціально-культурного середовища на ринок	Фактори впливу технологічного середовища на ринок
1	2	3	4
Податкова політика на алкогольну продукцію (акцизи)	Рівень інфляції	Спосіб життя і звички споживачів	Витрати на дослідження і новітні розробки у виробництві
Поточна і майбутня політика регулювання правил роботи в галузі	Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	Розвиток релігії та інших вірувань	Законодавство в області технологічного оснащення галузі
Обмеження на імпорт, торговельна політика	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	Ставлення до роботи та дозвілля	Доступ до новітніх технологій
Ступінь захисту патентів на випуск оригінальної продукції	Рівень купівельної спроможності споживачів	Вимоги до якості продукції і рівня обслуговування	Впровадження та використання автоматизованих технологій
Антимонopolне і трудове законодавство	Ступінь глобалізації і відкритості економіки	Вподобання і смаки споживачів	Інновації в логістиці
Законодавство з охорони навколишнього середовища	Курси основних валют	Рівень міграції і імміграції населення	Співпраця з науково-дослідними інститутами
Імовірність розвитку військових дій в країні	Умови кредитування для галузі	Ставлення до натуральних і екологічно-чистих видів продукції	Використання цифрових платформ для маркетингу та продажу продукції
Бюрократизація і рівень корупції	Інвестиції та доступність фінансових ресурсів	Статеві-вікова структура населення і тривалість життя	
Політика держави щодо підтримки місцевих виробників		Ставлення до імпортованих товарів	
		Рівень охорони здоров'я	

Наступним кроком у проведенні PEST-аналізу є оцінювання даних чинників у розрізі впливу на підприємницьку діяльність ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Оцінимо ступінь впливу кожного фактора на продаж продукції підприємства і прибуток від них за 3-бальною шкалою, де:

- 1 бал – низький вплив фактору, тобто будь яка його зміна не несе істотний вплив на діяльність підприємства;

- 2 бали – лише значні зміни фактору несуть вплив на діяльність підприємства;

- 3 бали - високий вплив фактору, котрий означає, що будь які його зміни викликають значущі коливання в діяльності підприємства.

При виставленні балів впливу кожного фактору, ми орієнтувались на слова із інтерв'ю українських керівників різних компаній. Таким чином, ми і визначили експертів, аналізуючи інтерв'ю яких ми і виставили впливовість кожного фактору на діяльність підприємства. Виходячи із слів Андрія Жука - голови Асоціації ритейлерів України, нами був зроблений висновок про найбільший вплив на діяльність українських компаній саме фактору ведення бойових дій. Тому ми присвоїли цьому фактору 3 бали впливу.

Також, ми опирались на слова Анни Коваль - директорки з маркетингу та продажів ювелірного дому Sova, Марії Самплавської - маркетинг-директора Intertop Україна та Катерини Огуряєвої - директорки з маркетингу Сільпо, які теж вважають складну політичну ситуацію в країні чи не найбільшою перепорою. Власне, виходячи із їх інших слів про вплив сучасних умов зовнішнього і внутрішнього середовищ на господарську діяльність, ми і присвоїли кожному фактору його бал впливу. Наприклад, при аналізі слів Ігоря Кисіля - генерального директора сімейної пивоварні Уманьпиво та інших перелічених вище експертів, ми визначили, що фактору податкова політика на алкогольну продукцію [2] і рівень інновацій і технологічного розвитку у галузі варто присвоїти найвищий бал впливу [69].

За допомогою визначених експертів виконаємо оцінку ймовірності коливань кожного фактора за 5-ти бальною шкалою, де 1 - низька ймовірність, 5 - висока ймовірність. Розрахуємо середню оцінку по наданим оцінкам експертів та важливість фактору для діяльності підприємства з урахуванням ваги (впливу фактора).

Узагальнимо дані розрахунки в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - PEST-аналіз ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

1 Назва фактору	2 Вплив фактору	3 Експертна оцінка					4 Середня оцінка	5 Оцінка з урахуванням ваги
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
1. Стійкість політичної влади і існуючого уряду	2	2	3	3	4	3	3,00	0,07
2. Податкова політика на алкогольну продукцію (акцизи)	3	4	4	3	4	5	4,00	0,14
3. Поточна і майбутня політика регулювання правил роботи в галузі	3	4	3	4	2	3	3,20	0,11
4. Обмеження на імпорт, торговельна політика	2	3	4	2	5	5	3,80	0,09
5. Ступінь захисту патентів на випуск оригінальної продукції	2	2	1	3	2	1	1,80	0,04
6. Антимонопольне і трудове законодавство	2	3	3	2	4	4	3,20	0,07
7. Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	4	3	2	2	3	2,80	0,03
8. Імовірність розвитку військових дій в країні	3	5	4	5	4	5	4,60	0,16
9. Бюрократизація і рівень корупції	3	3	2	2	3	4	2,80	0,10
10. Політика держави щодо підтримки місцевих виробників	1	2	3	4	3	2	2,80	0,03
Економічні фактори								
1. Темпи зростання економіки	3	4	3	5	3	4	3,80	0,13
2. Рівень інфляції	3	4	3	4	5	4	4,00	0,14
3. Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	2	3	4	4	5	3	3,80	0,09
4. Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	3	4	5	3	4	3	3,80	0,13
5. Рівень купівельної спроможності споживачів	3	5	5	3	4	3	4,00	0,14
6. Ступінь глобалізації і відкритості економіки	2	3	2	4	2	3	2,80	0,06
7. Курси основних валют	2	4	3	2	3	2	2,80	0,06
8. Умови кредитування для галузі	2	3	4	4	3	2	3,20	0,07
9. Інвестиції та доступність фінансових ресурсів	3	3	3	5	4	2	3,40	0,12
Соціально-культурні фактори								
1. Темпи зростання населення	2	3	4	2	2	1	2,40	0,05
2. Спосіб життя і звички споживачів	3	2	3	2	2	3	2,40	0,08
3. Розвиток релігії та інших вірувань	2	3	2	1	2	3	2,20	0,05
4. Ставлення до роботи та дозвілля	2	2	1	1	3	2	1,80	0,04
5. Вимоги до якості продукції і рівня обслуговування	3	3	3	2	4	2	2,80	0,10
6. Вподобання і смаки споживачів	3	3	4	5	4	3	3,80	0,13
7. Рівень міграції і імміграції населення	3	5	5	3	2	2	3,40	0,12
8. Ставлення до натуральних і екологічно-чистих видів продукції	2	4	3	2	3	2	2,80	0,06
9. Статеві-вікова структура населення і тривалість життя	2	2	1	1	3	2	1,80	0,04
10. Ставлення до імпортованих товарів	2	3	2	3	4	2	2,80	0,06
11. Рівень охорони здоров'я	2	3	3	2	1	4	2,60	0,06
Технологічні фактори								
1. Рівень інновацій і технологічного розвитку в галузі	3	4	4	3	2	4	3,40	0,12
2. Витрати на дослідження і новітні розробки у виробництві	2	2	2	4	3	3	2,80	0,06
3. Законодавство в області технологічного оснащення галузі	2	2	4	2	3	4	3,00	0,07
4. Доступ до новітніх технологій	2	4	4	5	3	3	3,80	0,09
5. Впровадження та використання автоматизованих технологій	3	3	4	4	5	5	4,20	0,14
6. Інновації в логістиці	2	3	3	3	3	2	2,80	0,06
7. Співпраця з науково-дослідними інститутами	1	2	2	1	3	2	2,00	0,02
8. Використання цифрових платформ для маркетингу та продажу продукції	2	3	4	5	4	5	4,20	0,10
Усього:	88	-	-	-	-	-	-	-

Для зручності розподілимо всі фактори PEST-аналізу у відповідних клітинках в порядку зниження їх значущості (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розподіл факторів PEST-аналізу в порядку зниження їх значущості

Політичні фактори	Вага	Економічні фактори	Вага
Імовірність розвитку військових дій в країні	0,16	Рівень інфляції	0,14
Податкова політика на алкогольну продукцію (акцизи)	0,14	Рівень купівельної спроможності споживачів	0,14
Поточна і майбутня політика регулювання правил роботи в галузі	0,11	Темпи зростання економіки	0,13
Бюрократизація і рівень корупції	0,10	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,13
Обмеження на імпорт, торговельна політика	0,09	Інвестиції та доступність фінансових ресурсів	0,12
Антимонopolне і трудове законодавство	0,07	Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	0,09
Стійкість політичної влади і існуючого уряду	0,07	Умови кредитування для галузі	0,07
Ступінь захисту патентів на випуск оригінальної продукції	0,04	Ступінь глобалізації і відкритості економіки	0,06
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,03	Курси основних валют	0,06
Політика держави щодо підтримки місцевих виробників	0,03		
Соціально-культурні фактори	Вага	Технологічні фактори	Вага
Вподобання і смаки споживачів	0,13	Впровадження та використання автоматизованих технологій	0,14
Рівень міграції і імміграції населення	0,12	Рівень інновацій і технологічного розвитку в галузі	0,12
Вимоги до якості продукції і рівня обслуговування	0,10	Використання цифрових платформ для маркетингу та продажу продукції	0,10
Спосіб життя і звички споживачів	0,08	Доступ до новітніх технологій	0,09
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих видів продукції	0,06	Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,07
Ставлення до імпортних товарів	0,06	Витрати на дослідження і новітні розробки у виробництві	0,06
Рівень охорони здоров'я	0,06	Інновації в логістиці	0,06
Темпи зростання населення	0,05	Співпраця з науково-дослідними інститутами	0,02
Розвиток релігії та інших вірувань	0,05		
Ставлення до роботи та дозвілля	0,04		
Статеві-вікова структура населення і тривалість життя	0,04		

Таким чином, ми маємо дані по всім факторам впливу у зовнішньому середовищі. Розглянемо найважливіші із них, вага яких становить більше 0,10, котрі можуть спричинити найбільші зміни в галузі, на підприємстві та зазначимо дії керівництва підприємства у випадку виникнення негативних змін (табл. 3.9).

За результатами проведеного PEST-аналізу виділимо по одному головному фактору із кожної групи факторів. Фактор: імовірність розвитку військових дій в країні має найбільшу вагомість серед політичних факторів, що цілком передбачувано, враховуючи сучасні реалії життя українців (тому підприємству варто розробити кризові плани, створити резерви сировини).

Серед економічних факторів найбільш вагомим за оцінкою експертів став рівень інфляції (найправильнішими діями у випадку негативних змін цього фактору є пошук альтернативних постачальників, впровадження енергозберігаючих технологій, контроль витрат).

У соціально-культурній складовій найбільш важливим фактором було визначено вподобання і смаки споживачів (у випадку змін варто повторно провести дослідження ринку, впровадити нові види продуктів, та адаптувати маркетингові стратегії під отримані результати).

Серед технологічних факторів лідируючу позицію займає фактор впровадження та використання автоматизованих технологій, що досить легко пояснюється сучасним розвитком технологій та заміною праці людини на автоматизовану. Щоб впоратися із негативними змінами у розрізі цього фактору керівництво має зосередити свою увагу на інвестуванні в нові технології, навчанні персоналу та за рахунок цього оптимізувати виробничі процеси.

Далі проведемо аналіз стану внутрішнього середовища та надамо характеристику сильних та слабких сторін підприємства у вигляді таблиці 3.10.

Користуючись вищенаведеною інформацією, яка стосується зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виконаємо аналіз сильних та слабких сторони діяльності, можливостей та потенціалу і згрупуємо їх у матрицю можливостей та загроз для SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 3.11).

Таблиця 3.9 – Висновки за результатами PEST-аналізу

Група факторів	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Дії підприємства
1	2	3	4
Політичні фактори			
Імовірність розвитку військових дій в країні	Зниження стабільності, можливі перебої в постачанні сировини та логістиці	Можливі зупинки виробництва, проблеми з постачанням сировини та розповсюдженням продукції	Розробка кризових планів, створення резервів сировини, диверсифікація постачальників
Податкова політика на алкогольну продукцію (акцизи)	Збільшення акцизів призведе до підвищення цін на продукцію	Зниження попиту на продукцію через вищі ціни	Оптимізація витрат виробництва, проведення акцій та знижок для споживачів, лобювання пом'якшення податкової політики
Поточна і майбутня політика регулювання правил роботи в галузі	Нові регуляції можуть вимагати змін у виробничих процесах та документації	Потреба в оновленні процесів, можливе збільшення витрат на відповідність новим вимогам	Постійний моніторинг законодавчих змін, адаптація виробничих процесів, навчання персоналу
Бюрократизація і рівень корупції	Ускладнення процесів отримання ліцензій та дозволів, можливі додаткові витрати на адміністративні процедури	Затримки у виробництві та розповсюдженні продукції, зростання операційних витрат	Використання послуг юридичних консультантів, ведення прозорої діяльності, взаємодія з антикорупційними організаціями
Економічні фактори			
Рівень інфляції	Зростання цін на сировину та енергоносії	Збільшення витрат на виробництво, можливе підвищення цін на продукцію	Пошук альтернативних постачальників, впровадження енергозберігаючих технологій, контроль витрат
Рівень купівельної спроможності споживачів	Зниження купівельної спроможності може призвести до зменшення попиту на продукцію	Зниження обсягів продажу, скорочення прибутків	Розширення асортименту бюджетних продуктів, акції та знижки, покращення маркетингових стратегій
Темпи зростання економіки	Уповільнення економічного зростання призводить до загального зниження попиту на товари	Зниження продажів та прибутків	Диверсифікація продукції, вихід на нові ринки, інвестиції у маркетинг та рекламу

Продовження таблиці 3.9

Група факторів	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Дії підприємства
1	2	3	4
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	Розвиток підприємництва стимулює конкурентність в галузі, сприяє інноваціям	Поява нових конкурентів, необхідність постійного вдосконалення продукції та процесів виробництва	Інвестування в інновації, підвищення якості продукції, співпраця з іншими підприємствами
Інвестиції та доступність фінансових ресурсів	Складність доступу до фінансових ресурсів може обмежити можливості розвитку та модернізації	Обмеження можливостей для розширення виробництва та впровадження нових технологій	Пошук альтернативних джерел фінансування, залучення інвесторів, участь у грантових програмах
Соціально-культурні фактори			
Вподобання і смаки споживачів	Зміни у вподобаннях споживачів можуть вимагати адаптації асортименту	Потреба у розробці нових видів продукції	Проведення досліджень ринку, впровадження нових продуктів, адаптація маркетингових стратегій
Рівень міграції і імміграції населення	Зміни в складі населення можуть вплинути на споживчі звички	Можливі зміни у попиті на продукцію	Адаптація продуктового портфеля під нові споживчі групи, розширення ринків збуту
Вимоги до якості продукції і рівня обслуговування	Зростання вимог споживачів до якості продукції та обслуговування	Потреба у підвищенні стандартів якості, поліпшенні обслуговування	Впровадження стандартів якості, навчання персоналу, покращення системи контролю якості
Технологічні фактори			
Впровадження та використання автоматизованих технологій	Автоматизація виробництва дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність	Необхідність інвестицій в автоматизацію, навчання персоналу	Інвестування в нові технології, навчання персоналу, оптимізація виробничих процесів
Рівень інновацій і технологічного розвитку в галузі	Розвиток нових технологій створює можливості для підвищення продуктивності та якості продукції	Необхідність постійного оновлення обладнання та технологій	Підтримка постійного оновлення обладнання, співпраця з науково-дослідними установами
Використання цифрових платформ для маркетингу та продажу продукції	Зростання ролі цифрових платформ у маркетингу та продажу продукції	Потреба у розвитку онлайн-продажів та цифрового маркетингу	Інвестиції у цифровий маркетинг, розробка власних онлайн-платформ для продажу, активна робота у соціальних мережах

Таблиця 3.10 - Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
1	2	3
Маркетинг, продукція, бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія
Фінанси	Висока рентабельність, прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат	
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління, ефективні засоби контролю, творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Таблиця 3.11 - Зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Потенційні зовнішні можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
– зростання доходів населення;	– інфляція;
– обслуговування нових додаткових груп споживачів;	– зниження рівня доходів населення;
– входження у нові сегменти ринку;	– зростання тиску конкурентів;
– розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;	– зміни в потребах і смаках споживачів;
– обґрунтоване законодавство.	– уповільнений темп зростання ринку

Таким чином, зробивши всі необхідні дії, які були детально розглянуті в попередніх таблицях, ми можемо побудувати матрицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - SWOT-аналіз для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;"><i>Можливості:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обслуговування нових додаткових груп споживачів 2. Вхідження у нові сегменти ринку 3. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів 4. Обґрунтоване законодавство 	<p style="text-align: center;"><i>Загрози:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція 2. Зниження рівня доходів населення 3. Зростання тиску конкурентів 4. Зміни в потребах і смаках споживачів 5. Уповільнений темп зростання ринку
<p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якість продукції 2. Кількість видів продукції, яка реалізовується 3. Термін реалізації продукції 	<p style="text-align: center;">SO</p> <p style="text-align: center;">На основі можливості захоплення нових ринкових сегментів, обслуговування додаткових груп споживачів та розширення виробництва фірма може зменшити конкурентний вплив, невдалі диверсифікації та розробити стратегію, яка буде зберігати їх наявні ресурси.</p>	<p style="text-align: center;">ST</p> <p>Компанія може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну стратегію, яка буде зберігати наявні ресурси. Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна мінімізувати вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку</p>
<p style="text-align: center;"><i>Слабкі сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Невелика потужність заводу 2. Мала частка на ринку 3. Дещо завищена ціна на продукцію 	<p style="text-align: center;">WO</p> <p>Досліджуване підприємство може захопити нові сегменти ринку та обслуговувати додаткові групи споживачів при умові використання сильних ринкових позицій, аналізу ситуації на внутрішньому і зовнішньому ринках та при застосуванні конкурентних переваг; також, враховуючи значні виробничі потужності, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво.</p>	<p style="text-align: center;">WT</p> <p>Завдяки диференціації продукції, підтримці та розвитку іміджу та сильним ринковим позиціям фірма може протистояти змінам у потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.</p>

Щоб утриматися на ринку, підприємству необхідно переглянути власну стратегію розвитку. Деталізуємо наявні проблеми на підприємстві за функціональними напрямками [51;58;94] (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Набір функціональних стратегій розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Назва сегменту	Характеристика сегменту	Стратегія сегменту
1	2	3
Виробництво	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, високої якості проведення подальшого вдосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці	Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія диференціації. Стратегія розвитку інновацій
Маркетинг	Подальше вдосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій	Стратегія розширення ринків збуту Стратегія інтеграції. Комунікаційна стратегія
Фінанси	Дотримання курсу стабільності основних фінансових показників і поступове збільшення прибутку і рентабельності	Стратегія стабілізації. Стратегія підвищення прибутку
Кадри	Забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці	Кадрова стратегія. Стратегія нарощення інтелектуального і інноваційного потенціалу
Організаційна культура	Провести роботу щодо утворення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати персонал працювати як єдина команда, котра має спільні цілі, при умові досягнення яких відбудеться задоволення потреб кожного працівника	Стратегія корпоративної єдності

Таким чином, ми виконали аналіз зовнішнього середовища за рахунок проведення PEST-аналізу. Даний аналіз показав, що ПрАТ «Фірма Полтавпиво» варто зорієнтуватися на таких стратегічних діях, як: розроблення планів у випадку кризи; створення резервів сировини; пошук альтернативних постачальників; впровадження енергозберігаючих технологій; контроль витрат; впровадження нових видів продуктів; інвестування в нові технології, навчання персоналу та за рахунок цього отримати оптимізовані виробничі процеси.

Наступним кроком було виконало аналіз внутрішнього середовища підприємства за методикою SWOT-аналізу і розроблено конкретні пропозиції для керівництва підприємства щодо удосконалення стратегії розвитку для ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

3.3. Розроблення пропозицій з удосконалення стратегії розвитку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

В результаті виконаного аналізу діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у попередньо наведених пунктах, а саме оцінювання ефективності стратегії розвитку досліджуваного об'єкта та аналізу впливу факторів економічного середовища на його діяльність, ми можемо сказати, що враховуючи як і позитивні так і негативні ознаки чи характеристики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», існує ряд підстав для удосконалення стратегії розвитку даного підприємства.

Тож, щодо напрямів удосконалення вважаємо за доцільне розглянути наступні заходи:

1. Удосконалення організаційного механізму підготовки та реалізації стратегії ПрАТ «Фірма Полтавпиво». У складі цього напрямку ми пропонуємо виділити такі елементи як:

1.1. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розробити Положення механізму формування стратегії розвитку – як єдиного окремого документа.

Подібний документ міститиме чіткі інструкції для забезпечення ефективного управління розвитком підприємства, серед яких можуть бути запропоновані наступні елементи:

- загальні положення (мета документу, сфера дії);
- мета стратегії розвитку: формулювання довгострокових напрямків розвитку підприємства, визначення конкурентних переваг, забезпечення сталого економічного зростання;
- завдання стратегії розвитку: визначення ключових завдань, що сприятимуть досягненню;
- визначення структури стратегічної команди, включаючи керівників підрозділів, аналітиків, маркетологів та інших ключових менеджерів;
- перелік етапів розробки стратегії (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ; формулювання місії, цілей, завдань; розробка плану дій);

- опис ролей та відповідальності кожного члена стратегічної команди, включаючи особу відповідальну за загальну координацію процесу стратегічного планування;
- опис процесу затвердження стратегії на рівні вищого керівництва;
- визначення порядку документування затвердженої стратегії та розповсюдження інформації серед співробітників підприємства;
- окреслення процедур моніторингу виконання стратегії та оцінки досягнення стратегічних цілей;
- опис механізмів внесення змін до стратегії у разі виникнення змін у зовнішніх чи внутрішніх умовах, включаючи регулярний перегляд та оновлення стратегічних планів;

При утворенні такого Положення керівництво підприємства зможе структуровано підійти до питання стратегічного планування та залучити всі необхідні ресурси для досягнення довгострокових цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

1.2. Запровадити щорічні сесії для мажоритарних акціонерів та топ-менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» із метою розгляду питань щодо управління стратегічним плануванням.

На таких сесіях можуть розглядатися питання, які як елементи будуть прописані в Положенні механізму формування стратегії розвитку. Такий детальний аналіз окремих аспектів документа надасть змогу керівництву в майбутньому обрати та почати реалізовувати найвигіднішу стратегію.

1.3. Раз в квартал проводити наради щодо виникнення нових аспектів у стратегії розвитку.

На таких нарадах мають бути присутні керівники чи відповідальні особи підрозділів, які знаходяться на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», наприклад доцільним буде присутність генерального директора, начальника з виробництва пива, директора по продажам, начальника планово-економічного відділу. Питання можуть розглядатися наступні: оцінка виконання попередньої стратегії, виявлення недоліків в ній та їх усунення, розгляд змін на ринку та у

конкурентному середовищі, оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей, залучення нових зацікавлених осіб до процедури формування стратегії.

1.4. Проводити кожні півріччя PEST- і SWOT- аналізи діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та обговорювати їх результати.

Для підвищення стійкості на ринку та здатності бути конкурентоспроможним, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має вчасно та правильно використовувати різні методи і інструмента аналізу усіх середовищ, в якому воно знаходиться. Окрім цього, регулярне проведення таких аналізів дозволить підприємству розуміти свої сильні та слабкі сторони, усунути виявлені загрози та ризики, використовувати нові можливості у розвитку стратегії та допоможе формувати більш реалістичні та ефективні стратегічні плани.

1.5. Здійснювати аналіз забезпеченості ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для досягнення стратегічних цілей на нараді топ-менеджменту.

В першу чергу, керівництво має оцінити наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні), а саме:

- доступне фінансування та можливі джерела інвестицій;
- стан виробничого обладнання, запаси сировини, матеріалів та готової продукції;
- визначити кваліфікацію персоналу та потреби у навчанні та розвитку при необхідності;
- огляд інформаційних систем, даних та технологічної інфраструктури.

Після чого виявляються ресурсні обмеження: недостатньо забезпечені напрямки, які можуть бути перешкодами для досягнення цілей; потенційні ризики, пов'язані із нестачею ресурсів та їх вплив на реалізацію стратегічних планів.

І як результат цього аналізу - визначаються пріоритетні напрямки для розподілу наявних ресурсів та розробляються заходи для залучення додаткових ресурсів (інвестиції, партнерства). Аналіз забезпеченості ресурсами дозволить ефективніше планувати та реалізовувати стратегічні цілі, зменшуючи ризик їх невиконання; виявити та усунути неефективне використання ресурсів, що

сприятиме загальному підвищенню продуктивності підприємства; своєчасно перенаправити ресурси на найважливіші напрямки.

1.6. Створення інформаційної бази на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для забезпечення стратегії розвитку.

Подібна інформаційна база може бути створена різними способами, залежно від потреб та ресурсів кожного підприємства окремо. Враховуючи дані по об'єкту нашого дослідження, ми рекомендуємо створити її у вигляді веб-порталу корпоративного призначення, тобто для внутрішнього використання працівниками підприємства. Такий портал можна розробити за допомогою спеціальних платформ, як от Microsoft SharePoint тощо, і його функціональність буде полягати в швидкому та простому доступі до корпоративної інформації, можливості зберігання документів та організації спільної роботи.

До інформаційної бази можуть бути включені такі категорії як:

- сировина і матеріали (інформація про наявні запаси сировини та матеріалів, їхній стан та потреби у поповненні);
- фінансові показники та звітність (інформація про доходи, витрати, прибутки, бюджети, фінансові звіти);
- споживачі (демографічні дані, поведінкові характеристики, уподобання та потреби споживачів, відгуки, скарги та пропозиції споживачів щодо продукції);
- конкуренти (дані про основних конкурентів, їхні стратегії, продукцію, ринкові позиції, цінову політику, маркетингові заходи);
- взаємодія із постачальниками (інформація про контакти, укладені договори, умови співпраці та історію взаємовідносин з постачальниками);
- ринкові тенденції та прогнози (обсяги продажів, прогнози розвитку ринку; інформація про нові технології, інновації в галузі виробництва пива);
- законодавче та нормативне забезпечення (інформація про чинні закони та регуляторні вимоги, що впливають на виробництво та збут продукції);
- персонал (дані про співробітників, їхні кваліфікації, досвід, навчання та розвиток, рівень задоволеності співробітників).

При реалізації цієї пропозиції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе систематизувати та централізувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень. Це сприятиме ефективнішому управлінню ресурсами, виявленню нових можливостей та мінімізації ризиків.

1.7. Виконувати аналіз бізнес-процесів.

Аналіз бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає систематичний огляд і вдосконалення всіх основних та допоміжних процесів, що впливають на виробництво та реалізацію пива.

При даному аналізі варто взяти до уваги такі аспекти господарської діяльності об'єкта дослідження як: виробничі процеси (технологічні операції, обладнання та технології, якість продукції), логістика та постачання (управління запасами, ланцюг поставок, транспортування та дистрибуція), маркетинг та збут (аналіз ринку, маркетингові стратегії, канали збуту), фінансові процеси (бюджетування та планування, управління витратами), кадрові процеси (управління персоналом, мотивація та задоволеність працівників, організаційна структура), інформаційні технології (ІТ-інфраструктура, автоматизація процесів, безпека даних)

Впровадивши даний аналіз, досліджуване підприємство зможе підвищити ефективність, зменшити витрати, покращити якість продукції та оптимізувати загальну діяльність підприємства.

2. Удосконалення самої стратегії розвитку, як системного підходу до ведення господарської діяльності, має обов'язково передбачати обґрунтування ключових напрямів діяльності компанії. Тому далі ми запропонуємо шляхи удосконалення стратегії розвитку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2.1. Розвиток матеріальної бази.

Розвиток матеріальної бази підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає комплекс заходів, спрямованих на модернізацію та покращення всіх матеріально-технічних заходів, які використовуються у виробництві пива.

Тож, ми пропонуємо наступні шляхи розвитку матеріальної бази:

- модернізувати виробниче обладнання (закупити та встановити сучасне обладнання для пивоваріння, яке забезпечує більш ефективне та якісне виробництво);

- впровадити автоматизовані системи для управління виробничими процесами, що знижує вплив людського фактора та підвищує продуктивність;

- використовувати енергоефективне обладнання для зменшення витрат на енергію та підвищення екологічності виробництва;

- оновити виробничі площі для покращення робочих умов та забезпечити відповідності стандартам якості;

- побудувати або оновити склади для сировини та готової продукції, впровадити сучасні логістичні системи;

- інвестувати в розширення виробничих потужностей, або будівництво нових цехів для збільшення обсягів виробництва;

- впровадити електронну систему для централізованого управління всіма аспектами діяльності підприємства;

- встановити та підтримувати програмне забезпечення для контролю якості на всіх етапах виробництва;

- впровадити технології для моніторингу та управління обладнанням у реальному часі, а також для управління запасами та операціями на складах;

- оновити транспортні засоби для покращення логістики та доставки продукції;

- використовувати програмне забезпечення для оптимізації маршрутів доставки та зниження логістичних витрат;

- встановити сучасні системи очищення води для забезпечення якості продукції та зменшення екологічного впливу;

- впровадити технології для утилізації та переробки виробничих відходів;

- використовувати відновлювальні джерела енергії (сонячні панелі, вітряні турбіни) для зниження викидів у атмосферу;

Зокрема, як було з'ясовано в пункті 3.2. в ході аналізу стану фінансового забезпечення, підприємству для поточних потреб не вистачало робочого

капіталу, тому коефіцієнт фінансової незалежності у 2022 році знизився у порівнянні із 2021 роком, через це виникла потреба у використанні кредитних коштів для потреб фірми. Тому, на підставі оцінок ряду фахівців ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно запропонувати наступні шляхи покращення ліквідності (рис. 3.5).

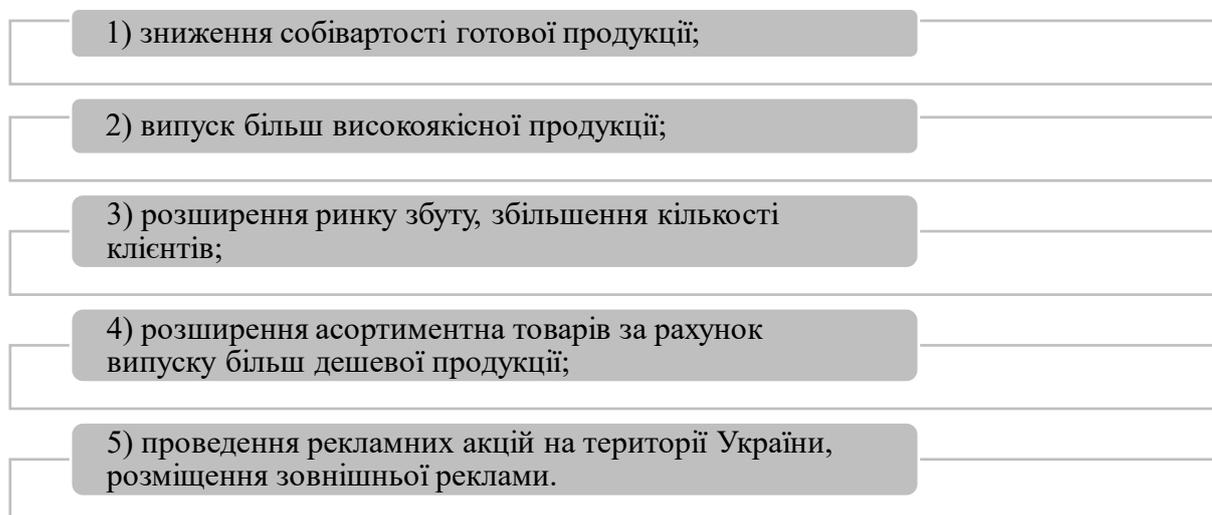


Рисунок 3.5 – Шляхи покращення ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Розвиток матеріальної бази є ключовим аспектом удосконалення діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Інвестиції у сучасні технології, інфраструктуру та екологічні заходи сприятимуть підвищенню ефективності та продуктивності, якості та забезпечить стабільний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах.

2.2. Удосконалення наявної продукції і асортименту та випуск нових видів.

Дана пропозиція передбачає покращення якості існуючих продуктів підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та розширення асортименту за рахунок випуску трьох нових видів продукції щорічно. Це дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним, залучати нових споживачів та утримувати лояльних клієнтів.

У складі цієї пропозиції можна розглянути такі дії як оновлення рецептур існуючих сортів пива для підвищення їх якості та смакових властивостей, використання якісніших сортів хмелю, солоду тощо.

Якщо ж розглядати шляхи здійснення розширення асортименту, то тут можна дослідити споживчі переваги та ринкові тенденції задля визначення найбільш перспективних видів нової продукції, а щорічний випуск трьох нових видів може включати: сезонні продукти, крафтові сорти (використання нестандартних інгредієнтів), безалкогольні напої (залучення здорового способу життя).

2.3. Розширення ринків збуту продукції.

Враховуючи складний політичний та економічний стан сучасної України у зв'язку із початком ведення воєнних дій та її території, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» певним чином постраждало від скорочення кількості регіонів реалізації продукції, як всередині країни, так і за її межами. Більш детально ця інформація розглядалася в пункті 3.1 даної роботи.

Тому проаналізувавши зміни стосовно ринків збуту продукції, ми пропонуємо зосередити увагу керівництва на розгляді потенційних нових ринків збуту: проаналізувати сусідні країни та оцінити можливості розширення на нові ринки в країнах-сусідах, які будуть менш впливові щодо воєнних дій. Наприклад, Молдова отримує 19% від усього пива, яке йде на експорт, але такі країни як Румунія, Угорщина, Словаччина серед проаналізованої нами інформації не мають ніякого відсотка експортованого пива України, тому можна зосередитися саме на них. Окрім цього визначити інші країни та регіони Європи з високим попитом на пиво та сприятливими економічними умовами для експорту пива досліджуваного підприємства.

Наша пропозиція націлена більше на експорт даного виду продукції, адже сучасні реалії нашої країни не дозволяють підприємству значно покращити свої прибутки в регіонах України.

2.4. Диверсифікація видів діяльності.

У розрізі цієї пропозиції можна розглянути багато заходів для впровадження. Наприклад, доцільним ми вважаємо створити мобільний додаток та інтернет-магазин, власне де окрім основної продукції, такої як пиво, безалкогольні напої та квас до продажу будуть запропоновані також і супутні

товари у вигляді різних снєків (чїпси, горїшки, крекери, солена риба), які зазвичай споживаються разом із пивом. Окрім цього на даних платформах підприємство може також і пропонувати споживачеві власний брендований посуд (пивні келихи, кухлі, склянки) та аксесуари (футболки, кепки), при купівлі якого впізнаваність бренду завдяки такій рекламі буде зростати серед потенційних споживачів. У час цифровізації усіх процесів та економії власного часу такі платформи будуть зручними для споживачів, адже вони будуть пропонувати функцію доставки до конкретної адреси, або ж у точки фірмової торгівлі, які зараз у місті Полтава активно відкриваються.

Також, для особливих шанувальників пивної продукції можна запропонувати товари для домашнього пивоваріння, як через інтернет-магазин та додаток, так і через точки фірмової торгівлі. Продаж таких наборів та інгредієнтів для пивоваріння (солоду, хмелю, дріжджів) допоможе залучити нових споживачів та підвищити лояльність існуючих.

Ще можна розглянути можливість співпраці із іншими виробниками пива чи снєків для спільних маркетингових кампаній. Як показує практика, споживачі більш прихильні до продукції, яка була випущена завдяки кооперації декількох брендів. Цікавою продукцією для споживачів можуть бути комбіновані набори, де окрім пива будуть міститися також снєки і, наприклад, сувенірна продукція тощо.

Останнім можна запропонувати заходи із залучення нових потенційних споживачів: проводити щорічні фестивалі пива власного виробництва та надавати туристичні послуги у вигляді організованих екскурсій на пивоварню з дегустацією продукції.

Розглянуті пропозиції допоможуть підвищити привабливість продукції компанії серед існуючих споживачів та залучити нових, а також отримати додаткове джерело доходу.

3. Важливим аспектом удосконалення стратегії є методологічна основа прийняття стратегічного рішення.

Тому необхідно запропонувати ефективний алгоритм здійснення такого вибору. Дослідивши різну літературу, ми вважаємо що при остаточному формуванні змісту стратегічних дій, цілей, заходів для ПрАТ «Фірма Полтавпиво» потрібно запровадити наступний алгоритм прийняття стратегічних рішень.

Першочергово, досліджуване підприємство має проаналізувати ринок, на якому функціонує і визначити споживчі переваги та бажання. Після чого доцільно буде застосувати стратегію диверсифікації діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» (рис. 3.6).

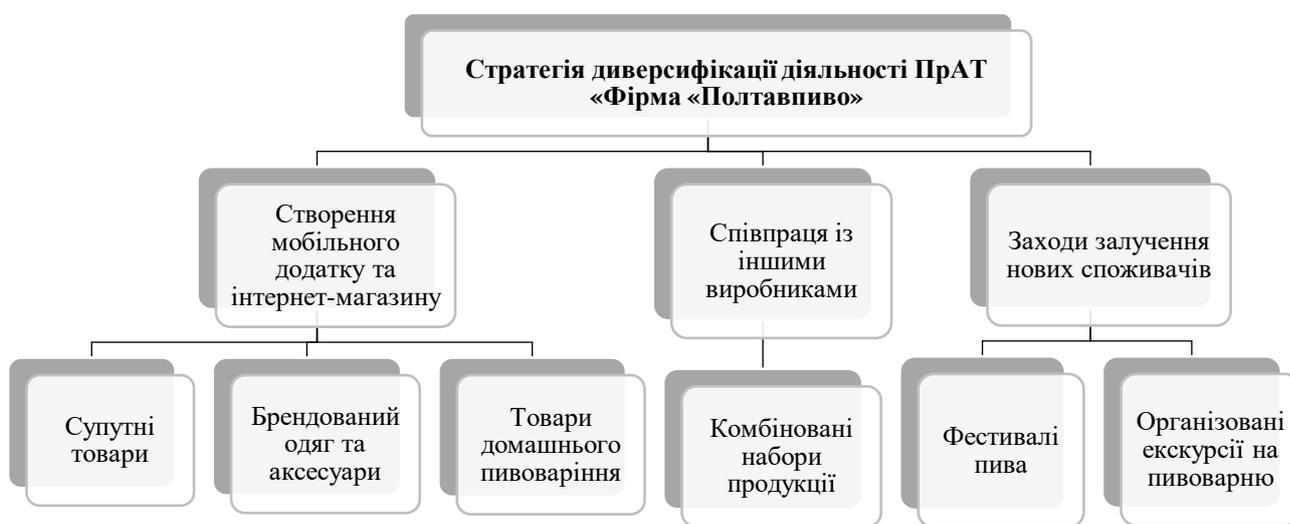


Рисунок 3.6 - Стратегія диверсифікації діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Її застосування допоможе підвищити привабливість продукції компанії серед існуючих споживачів та залучити нових, а також отримати додаткове джерело доходу.

Альтернативним вибором для ПрАТ «Фірма Полтавпиво» може бути маркетингова стратегія, але на відміну від стратегії диверсифікації видів продукції вона має обмежені можливості для залучення нових споживачів.

Доцільним вибором після впровадження розглянутої стратегії диверсифікації діяльності буде застосування експортної стратегії (рис. 3.7), адже вона допоможе вийти ПрАТ «Фірма Полтавпиво» на міжнародні ринки та збільшити експортні продажі, що необхідно даному підприємству.

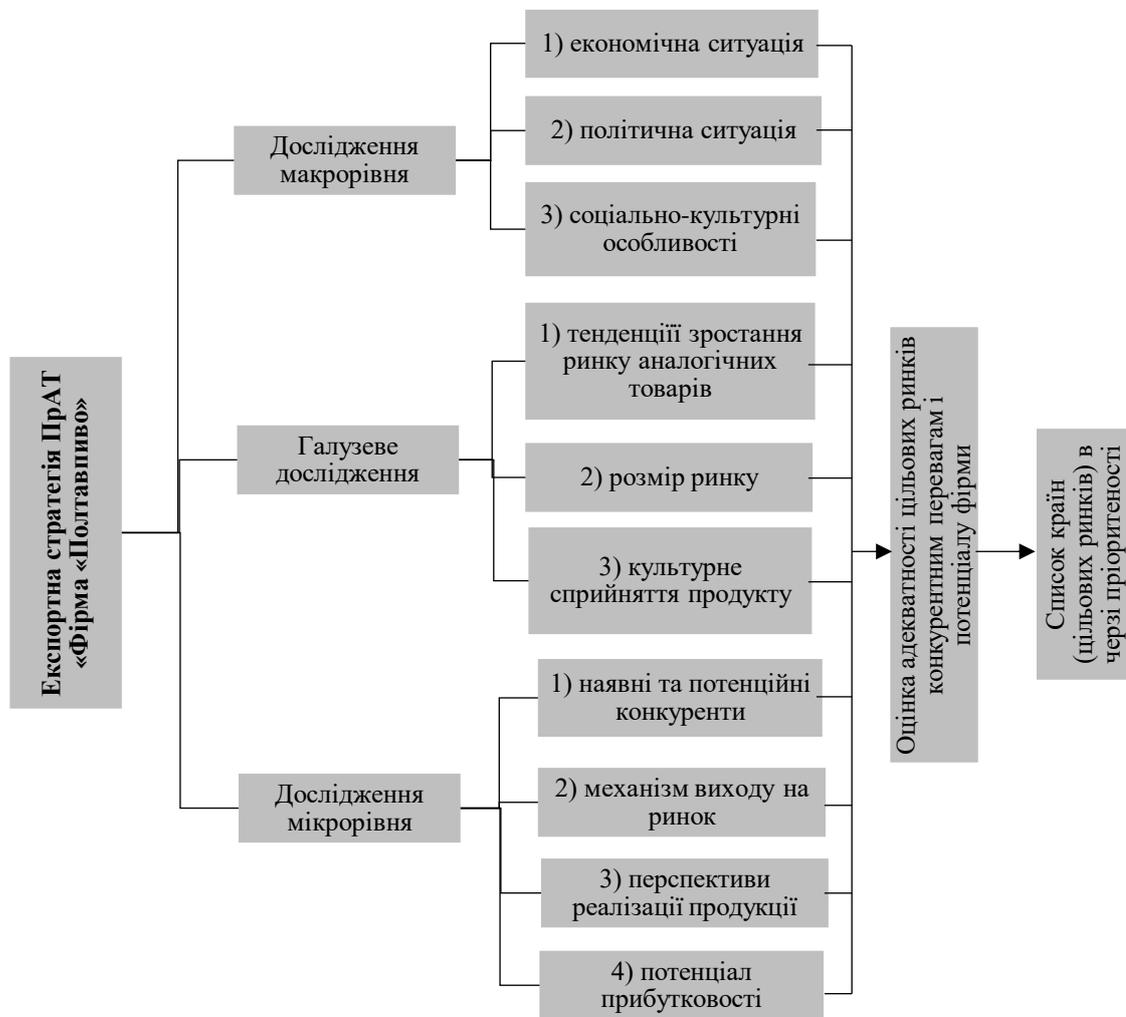


Рисунок 3.7 - Експортна стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

У разі застосування цієї стратегії вигідним результатом буде встановлення міжнародних партнерств та налагодження відносин.

Узагальнимо запропоновані шляхи покращення ефективності стратегії розвитку ПрАТ «Фірма Полтавпиво» у вигляді таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Пропозиції покращення ефективності стратегії розвитку на ПрАТ «Фірма Полтавпиво»»

Пропозиція	Заходи для її впровадження
1	2
Удосконалення організаційного механізму підготовки та реалізації стратегії ПрАТ «Фірма Полтавпиво»»	1. Розробити Положення механізму формування стратегії розвитку – як єдиного окремого документа 2. Запровадити щорічні сесії для мажоритарних акціонерів та топ-менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» із метою розгляду питань щодо управління стратегічним плануванням 3. Раз в квартал проводити наради щодо виникнення нових аспектів у стратегії розвитку

Пропозиція	Заходи для її впровадження
1	2
Удосконалення організаційного механізму підготовки та реалізації стратегії ПрАТ «Фірма Полтавпиво»	4. Проводити кожні півріччя PEST- і SWOT- аналізи діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та обговорювати їх результати
	5. Здійснювати аналіз забезпеченості ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для досягнення стратегічних цілей на нараді топ-менеджменту
	6. Створення інформаційної бази на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для забезпечення стратегії розвитку
	7. Виконувати аналіз бізнес-процесів
Удосконалення самої стратегії розвитку, як системного підходу до ведення господарської діяльності	1. Розвиток матеріальної бази
	2. Удосконалення наявної продукції і асортименту та випуск нових видів
	3. Розширення ринків збуту продукції
	4. Диверсифікація видів діяльності
Методологічна основа прийняття стратегічних рішень	1. Алгоритм здійснення вибору стратегії Аналіз ринку (стратегія диверсифікації діяльності; експортна стратегія)

Стратегію варто розглядати як якісно окреслений напрямок розвитку підприємства, який висвітлює основні його цілі. Тому, з метою досягнення ефективності під час процесу реалізації продукції, використаємо методику збалансованої системи показників [65], яка більш детально була охарактеризована в таблиці 1.9. Розробимо її у вигляді таблиці 3.15.

Тож, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ми пропонуємо для керівництва певний набір стратегічних цілей для подальшого розвитку .

У фінансовому секторі варто розглянути можливість підвищення рентабельності продукції, а точніше щорічне зростання рентабельності продажів на рівні 15%, завдяки використанню у виробництві інноваційних технологій. Також пропонується покращити використання витрат, тобто їх зменшення до 20% у порівнянні із 2022 роком шляхом цифровізації бізнес-процесів.

Стосовно сфери клієнтів і ринку, фірма має розглянути можливість розвитку серед іноземних клієнтів та збільшити кількість споживачів до 10%, зокрема, запускаючи ефективну рекламну кампанію та беручи участь в соціальних проектах. Також доцільною буде диверсифікація продукції, завдяки введенню на ринок трьох нових видів продукції на рік.

Таблиця 3.15 - Збалансована система показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Перспективна група	Стратегічна ціль	Показник	Цільове призначення	Рекомендовані заходи
Фінанси	Підвищення рентабельності продукції	Рентабельність продажу продукції	Підтримувати щорічне зростання рентабельності продажів на рівні 15%	Використання у виробництві інноваційних технологій
	Покращити використання витрат	Витрати	Зменшити до 20% у порівнянні із 2022 роком	Цифровізація бізнес-процесів
	Забезпечення стабільного грошового потоку	Обсяг грошових потоків	Збільшення грошових потоків до 10%	Поліпшення управління дебіторською заборгованістю, прискорення обігу запасів
	Забезпечити значення групи показників на рекомендованих (допустимих) рівнях	Коефіцієнти фінансового положення підприємства	Підтримувати значення на рівні показників 2022 р.	Зменшення обсягу запасів
Клієнти і ринок	Розвиток бренду серед іноземних клієнтів	Статус та імідж компанії	Збільшити кількість споживачів продукції до 10%	Запуск ефективної рекламної кампанії, участь у соціальних проектах
	Диверсифікація продукції	Кількість нових видів продуктів на ринку	Введення трьох нових видів на рік	Розроблення нових рецептів, дослідження ринку, аналіз споживчих трендів
	Покращення ефективності реклами	Кількість та ефективність реклами	Підвищення впізнаваності бренду серед потенційних споживачів	Утворення нової маркетингової політики
	Підвищити лояльність споживачів	Задоволеність клієнтів	Збільшити кількість повторних покупок продукції у 100% споживачів впродовж 5 наступних років	Програми лояльності, покращення обслуговування споживачів та якості продукції, маркетингові опитування
В-во і постачання	Забезпечення відповідної стандартам якості продукції	Обсяг експортування готової продукції	Збільшити до 30% впродовж трьох років у порівнянні із 2022 роком	Оптимізація системи оцінювання якості та сертифікації
	Забезпечення безперебійного постачання сировини	Кількість невиконаних поставок	Зменшити кількість подібних випадків до 0	Диверсифікація постачальників, створення стратегічних запасів
Персонал	Підвищення кваліфікації працівників	Кваліфікація персоналу	Підвищити продуктивність працівників на 15% у порівнянні із 2022 роком	Проведення тренінгів та утворення нових сучасних систем розвитку
	Підвищення мотивації та збереження персоналу	Рівень задоволеності персоналу	Підвищити мотивацію до 100% задоволених працівників впродовж 5 років, починаючи із 2022 року	Розроблення програм мотивації, покращення умов праці, опитування та анкети

Задля досягнення цієї цілі необхідно провести аналіз вподобань споживачів, дослідити ринок та розробити нову рецептуру.

В перспективній групі «виробництво та постачання» пропонується спрямувати діяльність підприємства на забезпечення відповідної стандартам якості продукції та збільшити її значення до 30% впродовж трьох років у порівнянні із 2022 роком, завдяки оптимізації системи оцінювання якості та сертифікації. А також забезпечити безперебійне постачання сировини до зменшення подібних випадків до 0, завдяки диверсифікації постачальників та утворенню стратегічних запасів.

Останній із компонентів системи – персонал. Пропонується підвищити кваліфікацію працівників та покращити показники продуктивності праці на 15% у порівнянні із 2022 роком, завдяки проведенню тренінгів та утворенню нових сучасних систем розвитку. А також підвищити мотивацію до 100% задоволених працівників впродовж 5 років, починаючи із 2022 року за допомогою розроблення програм мотивації, покращення умов праці та проведення опитування та анкетування працівників.

Усі запропоновані заходи у разі їх введення на підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нададуть змогу покращити фінансовий стан компанії, збільшити кількість споживачів її продукції, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити мотивацію та кваліфікацію персоналу, посприятимуть досягненню поставлених стратегічних цілей.

Отже, підсумовуючи, ми можемо сказати, що навіть враховуючи економічно-політичну ситуацію, яка склалася в нашій країні, пережити складнощі зможуть ті підприємці та підприємства, котрі будуть приймати швидкі рішення і пристосовуватися окрім як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. До прикладу, сталися певні зміни, які приніс початок війни у вигляді заборони на продаж алкоголю, власне це і вплинуло на доходи мереж, котрі спеціалізуються на продажах цього виду товару. Також важливу роль буде відігравати попит на відповідні товари і дохід потенційних споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання даної роботи на базі підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», була досягнута поставлена мета, а саме було проведено дослідження та узагальнення особливостей щодо стратегії розвитку на підприємстві, а також розроблено заходи щодо її удосконалення.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було визначено сутність та значення стратегії для розвитку підприємства в сучасних економічних умовах. Аналіз праць науковців дозволив розглянути термін «стратегія» з різних точок зору та дослідити існуючі підходи до класифікації.

Було розглянуто базові стратегії розвитку бізнесу, котрі підприємства використовують на практиці, причому такі вчені як Хома І.Б., Колова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. зазначають, що розвиток підприємств у сучасних умовах розвитку економіки може бути особливо важким, враховуючи обмеження вільного пересування, комунікації та ресурсів. Тому підсумовуючи напрацювання вчених та враховуючи стан економіки сучасної України було виділено певні ключові аспекти стратегії управління підприємством у післявоєнний час.

Також у цьому розділі було розглянуто фактори впливу та методіку формування стратегії розвитку підприємства. При розгляді технології формування стратегії розвитку було визначено, що її основним етапом є визначення місії та цілей підприємством, і уся подальша його господарська діяльність буде націлена саме на те, щоб їх досягти.

Останнім був розгляд підходів до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства через фактори впливу на неї, етапи та підходи проведення стратегічного аналізу. Серед підходів, які було б доцільно застосувати для аналізу діяльності та стратегії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було виділено фінансовий аналіз, PEST- та SWOT-аналізи та збалансовану систему показників. Дані підходи були застосовані та їх результати проаналізовані в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Другий розділ кваліфікаційної роботи розкрив проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння в Україні. Враховуючи значний попит пива серед споживачів, було проведено аналіз стану пивоварної промисловості за останні роки і наведено динаміку обсягів виробництва пива в Україні за 2018-2022 роки.

Спостерігалось істотне зниження попиту, котре пояснюється низкою факторів, серед яких основну частину займає вторгнення росії та ведення воєнних дій на території нашої держави. Тому був зроблений висновок про нестабільність економічної ситуації даної галузі впродовж останніх досліджуваних років.

Далі було визначено одну із головних проблем, яка заважає розвиватися підприємствам такої ж галузі як ПрАТ «Фірма Полтавпиво», котрі спеціалізуються на виробництві пива, і ними виявилися вартість та якість сировини. Через це надалі важливо було проаналізувати показники експорту та імпорту пива в Україні. Аналіз показав, що впродовж 2020-2021 років експорт переважав над імпортом, однак у 2022 році ситуація змінилася і імпорт на 13,69 тис. т. перевищив значення експорту у тому ж році. Також у 2022 році зменшився обсяг імпорту на 0,66 млн. грн. у порівнянні із 2021 роком. Загалом за 2022 рік спостерігається зменшення обох показників у порівнянні з минулими роками.

Після цього було охарактеризовано організаційно-правові основи функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», організаційну структуру управління та виробничу структуру.

Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції показав, що основним видом продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2020-2022 років було пиво (93% від загальної кількості видів реалізованої продукції) і його реалізація склала суму у 618213,4 тис.грн., що більше, ніж у двічі більше за обсяги реалізації впродовж минулих досліджуваних років. Також у 2022 році спостерігалось збільшення обсягів реалізації і по напоям безалкогольним на суму 9287,1 тис.грн. у порівнянні із 2021 роком.

Як висновок до цього пункту ми зазначили, що впродовж 2022 року на досліджуваному підприємстві спостерігалось значне збільшення обсягу

реалізованої продукції, а саме на 341190,3 тис. грн. у порівнянні із 2021 роком. Таке покращення свідчить про ефективне використання наявних ресурсів.

Після аналізу економічних та фінансових показників діяльності об'єкта дослідження ми визначили, що відбувалося зростання середньої вартості власного капіталу, котра в свою чергу покращує показники автономії підприємства, в той час як про фінансову незалежність підприємства свідчило зменшення позикового та залученого капіталу.

Серед негативних змін було визначено зростання дебіторської заборгованості у 2022 році на 20998,00 тис.грн або 51,64 % порівняно з 2020 роком та на 14064,00 тис.грн або 29,55 % порівняно з 2021 роком. Такі зміни вказують на недостатню ефективність впровадженої політики в компанії у розрізі розрахунків з покупцями.

Метою господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є отримання прибутку. Як було визначено, 2022 рік став для підприємства більше ніж удвічі прибутковішим за попередні роки. Так, чистий прибуток (збиток) у 2022 році склав 81457 тис.грн., що на 49638 тис.грн., або 156% більше, ніж у 2020 році та на 60762 тис.грн., або 293,61% більше, ніж у 2021 році.

Рентабельність продажів, активів та власного капіталу у 2022 році також мала значення більші, ніж за попередні роки. Така тенденція свідчить про збільшення здатності підприємства генерувати прибуток. Тобто ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує свої потужності в повному обсязі.

Отже, у висновку ми можемо сказати, що за досліджувані роки підприємство покращило свою діяльність, зокрема це простежується через збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році на 341445 тис. грн. у порівнянні із 2021 роком та через покращення показників ефективності використання ресурсів.

В цілому підприємство мало збільшення по більшості показників, а це свідчить про грамотне та ефективне використання ресурсів на підприємстві.

Наступний пункт даної роботи надав нам змогу проаналізувати стан охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Виконавши необхідні розрахунки

та аналіз діяльності досліджуваного підприємства у розрізі стану охорони праці у висновку ми відмітили, що ПрАТ «Фірма Полтавпиво» має ефективно функціонуючу систему управління охороною праці.

Третій розділ роботи розкриває оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

При детальному аналізі нам не вдалося виявити єдиного документа, котрий би відображав конкретну стратегію розвитку Товариства. Але разом з тим, дозволив виділити окремі елементи, які відображають складові стратегії розвитку саме на досліджуваному підприємстві. Тому доцільним кроком було здійснення аналізу цих складових в аспекті ефективності обраної підприємством ПрАТ «Фірма Полтавпиво» стратегії розвитку.

Першим кроком у розкритті цього питання став аналіз ринкової складової розвитку досліджуваного підприємства. Аналізуючи показники діяльності за попередні роки, до початку повномасштабного вторгнення, ринки збуту продукції досліджуваного підприємства знаходилися не тільки в Центральному регіоні а і у східних областях. Проте вже у 2022 році підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відновило свою діяльність у деяких областях, які минулі роки були закриті для реалізації продукції.

Далі у ході дослідження було проведено аналіз зміни обсягів реалізації основних видів експортованої продукції у натуральних показниках на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впродовж досліджуваних років. Таким чином, у 2022 році реалізація пива стала на 32,5 тис.дал менше у порівнянні із 2021 роком і на 41,1 тис.дал менше, ніж у 2020 році.

Наступним етапом у оцінці ефективності обраної підприємством стратегії був аналіз стану політики фінансового забезпечення на ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Також, доцільним інструментом, за допомогою якого ми провели оцінювання ефективності обраної стратегії досліджуваного підприємства була методика фінансового аналізу. Враховуючи результати її використання, ми визначили, що за досліджувані роки підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

мало виключно стійку рівновагу. Від'ємне відхилення спостерігалось лише по одному показнику - коефіцієнту фінансової незалежності в частині формування запасів. В 2022 році його значення було 4,82, що на 2,27 менше, ніж у 2020 році.

Наступним етапом у контексті удосконалення стратегії розвитку досліджуваного підприємства був аналіз впливу факторів економічного середовища на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», котрий ми розпочали аналізу макросередовища в цілому, в якому знаходиться досліджуваний суб'єкт господарської діяльності.

Для того, щоб більш детально розглянути та визначити тенденції розвитку стану макросередовища було використано підхід PEST-аналізу. Даний аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто зорієнтуватися на такій стратегічній дії, як розроблення планів у випадку кризи, особливо враховуючи воєнні події, які наразі відбуваються в країні.

Наступним кроком було виконано аналіз внутрішнього середовища підприємства за методикою SWOT-аналізу і розроблено конкретні пропозиції для керівництва підприємства щодо удосконалення стратегії розвитку для ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Після чого, заключним етапом було розроблення пропозицій із удосконалення стратегії розвитку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», серед яких ми виділили: удосконалення організаційного механізму підготовки та реалізації стратегії підприємства (розробити положення, запровадити сесії для мажоритарних акціонерів та топ-менеджменту, проводити наради щодо виникнення нових аспектів у стратегії розвитку, проводити кожні півріччя PEST- і SWOT- аналізи, здійснювати аналіз забезпеченості ресурсами, створити інформаційну базу підприємства, виконувати аналіз бізнес-процесів); удосконалення самої стратегії розвитку, як системного підходу до ведення господарської діяльності завдяки розвитку матеріальної бази, розширенню ринків збуту продукції та диверсифікації видів діяльності; методологічну основу прийняття стратегічних рішень, де за алгоритмом здійснення вибору стратегії

розвитку ПрАТ «Фірма Полтавпиво» визначили, що підприємству доцільно розглянути стратегію диверсифікації діяльності та експортну стратегію.

Після чого використали методичку збалансованої системи показників і у сукупності із запропонованими стратегіями розвитку відмітили, що при впровадженні перелічених заходів ПрАТ «Фірма Полтавпиво» зможе покращити фінансовий стан компанії, збільшити кількість споживачів продукції, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити мотивацію та кваліфікацію персоналу, досягти поставлених стратегічних цілей.

Також результати дослідження за даною тематикою кваліфікаційної роботи також були апробовані автором в різних наукових заходах, серед яких:

- Баучадзе Б., Путря А.М., Чичуліна К.В. Інноваційні ідеї щодо ведення бізнесу в Україні. *Сучасна економічна наука: теорія і практика*: мат. всеукр. наук.-прак. конф. м. Полтава, 10 лист. 2022 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 51-53.

- Васюта В.Б., Путря А.М., Пивоваров В.О. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Том 1. №6. С. 160-164.

- Кулакова С.Ю., Путря А.М., Пивоваров В.О. Вплив штучного інтелекту на розвиток електронної комерції. *Сучасна економічна наука: теорія і практика*: мат. всеукр. наук.-прак. Інтернет-конф. м. Полтава, 30 лист. 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023.

- Міняйленко І.В., Путря А.М., Пивоваров В.О. Фінансово-економічна безпека підприємства в умовах євроінтеграції. *Сучасна економічна наука: теорія і практика*: мат. всеукр. наук.-прак. Інтернет-конф. м. Полтава, 30 лист. 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023.

- Хадарцев О.В., Путря А.М. Формування ефективної бізнес-моделі підприємницької діяльності суб'єкта господарювання. *Збірник матеріалів*: матер. наук. конф. Том 1. м. Полтава, 02-25 трав. 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 350-351.