

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Ефективне використання факторів внутрішнього середовища в  
управлінні підприємством»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Кривошопка Влада Ігорівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В. В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2021

## АНОТАЦІЯ

Кривошопка В.І. Ефективне використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Полтава – 2021 рік.

Метою кваліфікаційної роботи є ефективність використання факторів внутрішнього середовища в управлінні на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У роботі розкрито поняття та характеристику внутрішнього середовища підприємства, надано характеристику елементам внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними, розглянуто зарубіжний досвід ефективного використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством, проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», проаналізовано фінансово-економічні результати господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», визначено особливості управління елементами внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», запропоновано заходи щодо підвищення ефективності рівня управління факторами внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», розглянута можливість адаптації зарубіжного підходу удосконалення факторів внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Ключові слова: внутрішнє середовище підприємства, цілі, структура, технології, персонал, організаційна культура, ресурси.

## ANNOTATION

Kryvoshapka V.I. Effective use of internal environment factors in enterprise management. - Qualification Bachelor's work on the rights of a manuscript. 073 "Management". - National University "Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic". Poltava-2021.

The purpose of the qualification work is the efficiency of using internal environmental factors in management at PrJSC "firm "Poltavpivo". The paper reveals the concept and characteristics of the internal environment of the enterprise, provides a characteristic of the elements of the internal environment of the enterprise and the relationship between them, considers foreign experience of effective use of internal environment factors in enterprise management, analyzes the object and subject of the management system of PrJSC "firm "Poltavpivo", analyzes the financial and economic results of the economic activity of PrJSC "firm " Poltavpivo", defines the features of managing elements of the internal environment of PrJSC "firm" Poltavpivo», measures to improve the efficiency of the level of management of internal environmental factors at PrJSC "firm "Poltavpivo" are proposed, and the possibility of adapting a foreign approach to improving internal environmental factors at PrJSC "firm "Poltavpivo" is considered.

Keywords: internal environment of the enterprise, goals, structure, technologies, personnel, organizational culture, resources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Поняття та характеристика внутрішнього середовища підприємства.....	8
1.2. Елементи внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними.....	13
1.3. Вітчизняний досвід ефективного використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством.....	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	32
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	32
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	57
2.3. Особливості управління елементами внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	65
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УПРАВЛІННІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	71
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності рівня управління факторами внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	71
3.2. Адаптація вітчизняного підходу удосконалення факторів внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	79
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

## ВСТУП

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує в середовищі. В менеджменті організація поділяється на внутрішні і зовнішні фактори та відповідно поділ їх на елементи.

В менеджменті під середовищем організації розуміється наявність умов та факторів, які впливають на функціонування підприємства і вимагають прийняття управлінських рішень, спрямованих на їх управління або на пристосування до них.

На сьогоднішній день загально прийнято, що внутрішнє середовище демонструє себе джерелом життєвої сили підприємства. Вона вміщає в собі потенціал, який потрібен для функціонування організації, але водночас може бути джерелом проблем і навіть її занепадом.

Роль внутрішніх елементів організації визначається не тільки їхнім існуванням, але й їхніми взаємовідносинами, впорядкованістю та ефективністю використання.

Важливість внутрішнього середовища обумовлюється тим, що воно, на відміну від зовнішнього середовища, підлягає контролю керівництва і його розвиток можна загалом спрогнозувати. Це дає можливість керівництву підприємства досягати поставлених цілей.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, тому що аналіз внутрішнього середовища організації дає змогу побачити його сильні і слабкі сторони діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних та практичних положень процесу управління факторами внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

розкрити поняття та надати характеристику внутрішньому середовищу підприємства;

визначити елементи внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними;

розглянути вітчизняний досвід ефективного використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

проаналізувати фінансово-економічні результати господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

визначити особливості управління елементами внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

запропонувати заходи щодо підвищення ефективності рівня управління факторами внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

розробити адаптацію вітчизняного підходу удосконалення факторів внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Об'єктом дослідження є процес управління факторами внутрішнього середовища підприємства.

Предметом дослідження є внутрішнє середовище на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Інформаційною базою дослідження слугували наукові напрацювання вітчизняних і закордонних науковців, законодавчі та нормативні документи, статистичні та фінансові дані ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», аналітичні розрахунки автора, які виконано в процесі підготовки кваліфікаційної роботи.

В ході дослідження теоретичних та аналітичних напрацювань використовувалися наступні методи: метод синтезу та аналізу, метод логічних узагальнень, методи групування та причинно-наслідкового зв'язку. Теоретичними засадами дослідження були роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, що вивчали питання ефективного використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Кривошапка В.І. Організаційна культура як інструмент менеджменту.

*Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 14 червня 2021 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 404 с.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 123 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел – 62 найменування, 4 додатка.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Поняття та характеристика внутрішнього середовища підприємства

Під організацією необхідно розуміти групу людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети [9].

Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей, також це дуже складне соціально-економічне утворення. В сьогоденному світі суспільство складається з величезних кількостей організацій.

Тому важливо знати, що взагалі таке організація та, які її типи і ознаки, навіщо потрібні організації, які вони створюються, і функціонують чому, члена організації діють так, а не інакше. Отже менеджмент організацій дає відповіді на всі ці запитання.

В системному підході кожна організація - це відкрита цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки цим елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації, його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації кола споживачів ринкової кон'юнктури умов господарювання тощо [39].

Система управління при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Фактори впливу на – це такі рушійні сили, впливаючі на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів [23].

Фактори визначають будь-які процеси, що відбуваються в організаціях, їх можна охарактеризувати за цими двома ознаками:

рівень впливу (макрорівень, мікрорівень);  
середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За ступенем впливу виділяють такі:

Мікроекономічні фактори (цілі, структуру, завдання, технологію, працівників, ресурси, партії, покупців, постачальників конкурентів і тд...), які здійснюють вплив на рівні підприємства (рис 1.1);

макроекономічні фактори до них відносять (законодавчі акти, стан економіки, державні органи влади, система економічних відносин, науково-технічний прогрес, політичні обставини, міжнародні події, міжнародне оточення. Особливості міжнародних економічних відносин), які виконують вплив на рівні галузей та держави [60].

Таблиця 1.1 – Характеристика факторів внутрішнього середовища організації

Фактори внутрішнього середовища	Зміст внутрішнього середовища організації
1	2
Цілі	Конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи). Розрізняються за тривалістю та змістом. Існує чимало різновидів цілей залежно від характеру організації.
Структура	Взаємовідносини рівнів управління та видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи. Поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації.
Технологія	Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб). Британська дослідниця Джоан Вудворд поділила технології на три групи: технології дрібносерійного та одиничного виробництва; технології масового або великосерійного виробництва; технології безперервного виробництва.
Трудові ресурси	Найважливіший внутрішній фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера.

Організаційна культура	Дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.
Ресурси	Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є такі: трудові (робоча сила); матеріальні (сировина, матеріали тощо); фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.); інформаційні (запити, повідомлення, замовлення тощо); енергетичні (паливо, мастило та ін.) тощо

**Примітка.** Розроблено за джерелами [17].

Є кілька підходів до угруповання чинників середовища внутрішнього. Деякий із них каже про те, що може бути визначення їх через певні сторони загальних характеристик, параметрів - це присутність загальних цілей, ресурсне перетворення, залежність організації від зовнішнього середовища, розподіл праці, утворення підрозділів, необхідність та наявність органу, що керує. Тобто, ці чинники можна угрупувати таким чином (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Групування чинників внутрішнього середовища організації

Критерій класифікації	Найменування чинника
1	2
Наявність загальних цілей	Цілі, спільні цінності
Перетворення ресурсів	Персонал, технологія, фінансова система, інформаційна система, бізнес-процеси
Залежність організації від зовнішнього середовища	Стиль організації, стратегія
Розподіл праці	Навички персоналу, завдання
Утворення підрозділів	Структура
Необхідність і наявність органу, що управляє	Влада
Інші	Культура організації

**Примітка.** Розроблено за джерелами [59].

Аналіз таблиці 1.2 показує нам, що дослідники більш детально звертають увагу на одному основному критерії — це перетворення ресурсів. Це пов'язано з тим, що підприємство й створюється для перетворення ресурсів в кінцевий результат. Крім того, необхідно відзначити певний взаємозв'язок і взаємообумовленість чинників, що не дозволить кожний з них серйозно віднести

тільки до однієї групи. Наведено в (таблиці. 1.2) угруповання чинників внутрішнього середовища засноване на системному і ситуативному підходах і характеристиці організації як єдиного цілого, такого, що може мати свої загальні зі всіма організаціями специфічні риси.

Усупереч всіх класифікацій можна застосувати поділ чинників на об'єктивні і суб'єктивні, опираючись на тому, що організація є соціо-технічною системою. До групи об'єктивних чинників внутрішнього середовища відносяться такі як: структура, цілі, завдання, технологія, фінансова система, інформаційна система, стратегія, бізнес-процеси, і персонал. До групи суб'єктивних чинників, що визначаються відносинами людей в організації — спільні цінності, стиль організації, навички персоналу, влада, культура організації. Розглядаючи організацію як перетворювальну систему, розділимо всі чинники на три групи: входу; виходу; процесу перетворення [27].

Існують різні підходи до виокремлення параметрів внутрішнього середовища організацій. Однією з найбільш відомих в Україні і за кордоном точок зору на виокремлення чинників внутрішнього середовища сказана в розробці М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі [62] теорія, згідно якої основними змінними внутрішнього середовища виступають цілі, завдання, структура, технологія, а також люди. На наш погляд, ця точка зору — розвиток відомої теорії «діаманту» Г. Лівітта, який виділив чотири змінні організації: завдання або місія; структура; технологія; індивіди. (рис. 1.1).

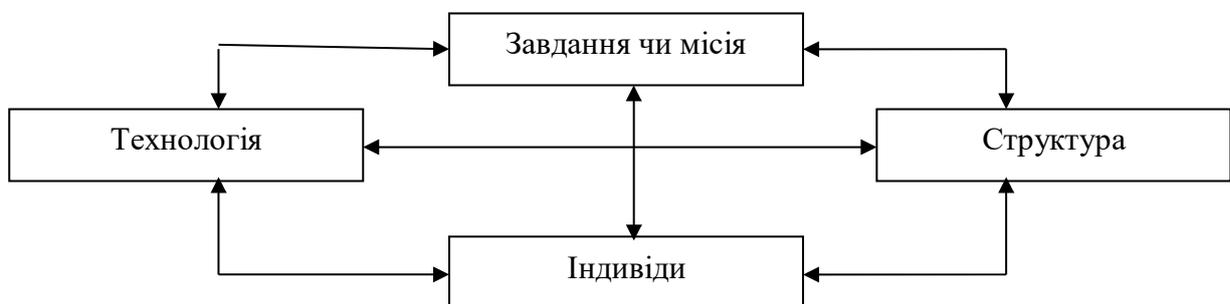


Рисунок 1.1 – «Діамант» Г. Лівітта (розроблено автором на основі [33, с. 139])

Цей дослідник підкреслював значення кожного елементу та взаємозв'язків,

що існували між ними, – зміна в одному з них обумовлює трансформації в інших.

Також один із інтересних підходів до формування внутрішнього середовища організації розробили науковці Д. Бодді і Р. Пейтон. Вони створили інтегральну модель організації, яка включає такі складові: цілі, бізнес-процеси, технології, люди, влада, структура, культуру організації. Д. Бодді і Р. Пейтона складається з наступних елементів:

Цілі. в центрі моделі – цілі, на досягнення яких спрямована діяльність членів організації, що є бажаним станом організації в майбутньому.

Бізнес-процеси. Групи видів діяльності і технології, за допомогою яких індивіди «прокладають дорогу» до цілей. Члени організації в процесі спільної праці перетворюють наявні ресурси та створюють нові цінності, досягаючи бажаних результатів.

Технології. Устаткування, використане індивідами для перетворення ресурсів на прибутковий продукт (будівлі, верстати, офіси, комп'ютери, телекомунікації та інформаційні системи).

Люди. Передбачається насамперед індивіди, які є членами підприємства та працюють для досягнення її мети внесок у формі досвіду, знань та участі в процесі праці.

Влада. Відносини влади утворюють ядро менеджменту, формування якого здійснюється в міру відособлення управління як особливого виду діяльності та його інституціоналізації в організації.

Структура. Це спосіб розділення та координації праці в організації в широкому сенсі. Візуально вона виступає у формі організаційних діаграм. Формальну структуру зазвичай доповнюють неформальні механізми, що роблять не менш істотний вплив на роботу організації.

Культура. Порівняно з іншими елементами організації це поняття базується в основному на нематеріальних категоріях. Нині багато менеджерів вважають організаційну культуру одним із найважливіших інструментів виконання поставлених завдань. Члени організації виробляють особливі методи

праці, які у свою чергу можуть впливати на способи виконання робочих завдань та спілкування колег, включаючи новачків [20].

Отже, внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом. Всі з цих елементів будуть розглянуті більш детально у наступному розділі.

## 1.2. Елементи внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними

Внутрішнє середовище підприємства створюється керівниками відповідно до їх сприймань про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування та розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій.

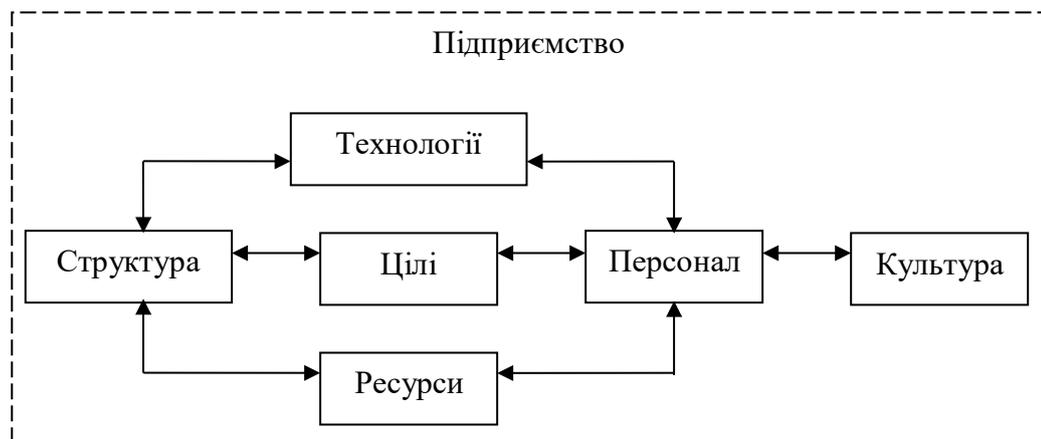


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок факторів внутрішнього середовища організації

**Примітка.** Авторська розробка.

Деякі представники сучасної української школи управління вважають, що внутрішнє середовище – це структура організації, її ресурси та культура.

Окремі науковці до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації,

трудо́ві й технологі́чні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт [7].

Найчастіше виділяють такі основні елементи внутрішнього середовища:

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета (ціль). Цілі організації – формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації. Ціль – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації. Цілі вирізняються за різними ознаками, зокрема, за тривалістю, змістом, характером організації.

Ціль завжди передуює усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів [5]. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюють керівники з урахуванням різних чинників — особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і чинників зовнішнього середовища (ресурсні та інституційні обмеження) (рис. 1.3).

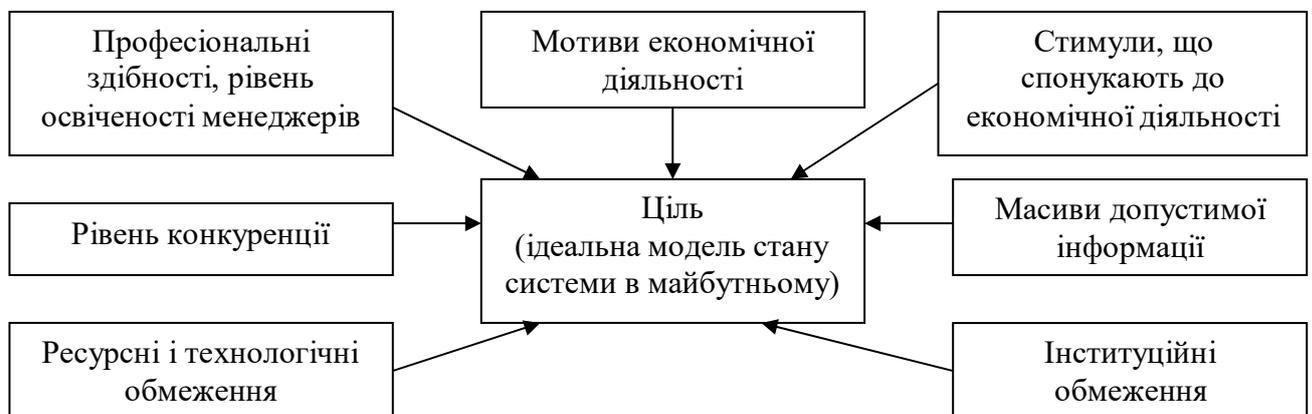


Рисунок 1.3 – Вплив на ціль особистих чинників та зовнішнього середовища (розроблено автором на основі [16])

Етапи процесу досягнення цілей організації:

керівництво організації: розробляє цілі всієї організації, визначає цілі підрозділів, повідомляє цю систему цілей підрозділам;

керівництво підрозділів: конкретизує цілі підрозділів, повідомляє цілі і ставить завдання перед конкретними робітниками;

члени колективу: співвідносять свої цілі і цілі організації, підрозділів, співвідносять свої цілі та цілі інших, діють;

керівництво організації та підрозділів оцінює результати діяльності членів колективу відповідно до поставленими цілями, отримана інформація використовується для обґрунтувань цілей наступного періоду [37].

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо. Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру [16].

Сукупність цілей організації може служити основою для формування системи «управління за цілями», яка займає особливе місце у переліку інструментів «менеджменту людських ресурсів». Ступінь реалізації цілей є підставою для винагороди виконавців, а орієнтація винагороди на кінцевий результат дає змогу уникнути зайвого втручання менеджера у виробничий процес. Тим самим підвищується відповідальність працівників за результати виконання роботи, розвивається їх самостійність та ініціативність, створюються умови для формування творчого підходу до розв'язання управлінських проблем.

Кінцевим результатом ранжирування є розробка дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками.

Для досягнення кінцевої мети організації ставляться різні цілі в її підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Звичайно мети підрозділів різних організацій, що займаються одним видом діяльності, більш схожі, чому мети підрозділів однієї й тієї ж організації, що виконують різні функції. Із цієї причини менеджери повинні постійно займатися їхньою координацією, керуючись при цьому загальними цілями організації.

Мети кожного підрозділу повинні вносити свій внесок у меті всієї організації, а не вступати в протиріччя із цілями інших підрозділів [19];

Структура організації – формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій. Показує взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних сфер), які виконують служби або підрозділи. Поєднує горизонтальний та вертикальний поділи праці в організації.

Перевагою спеціалізованого поділу праці є те, що фахівець працює більш продуктивно і якісно. В усіх організаціях (за винятком дуже маленьких) має місце спеціалізований поділ праці. У великих організаціях фахівців групують разом у межах функціонального поділу галузей (відділи, управління). Завдяки правильному поділу праці в організації по горизонталі здійснюється її успішна діяльність, досягається висока продуктивність і ефективність. Але не менш важливий у цьому плані є і вертикальний поділ праці [52].

Формування структури організації зумовлене багатьма факторами: специфікою діяльності, розмірами підприємства, технологією, масштабами діяльності, стратегією тощо (рис. 1.4).

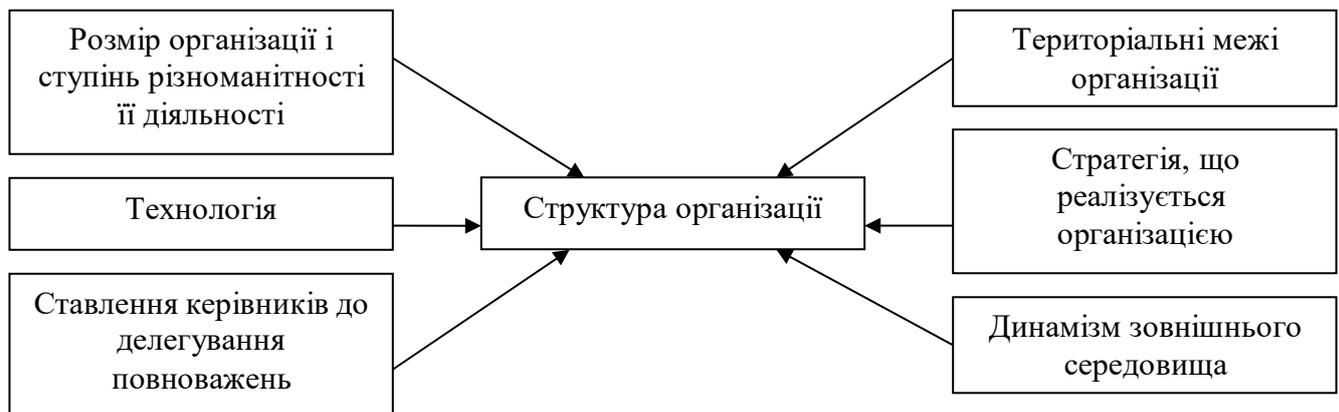


Рисунок 1.4 – Фактори, що впливають на формування структури організації (розроблено автором на основі[37])

Існують дві основні концепції структури:  
спеціалізований поділ праці;  
сфера контролю.

Не можна говорити про кращу чи гіршу сферу контролю. Не визначає вона й величини організації. І висока, і пласка структури управління організацією можуть скластися в різних за величиною організаціях.

Оскільки у великих сучасних організаціях робота чітко розмежовується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співпідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й організації в цілому.

У більшості сучасних організацій поділ праці не означає випадкового розподілу між наявними людьми. Характерною особливістю є спеціалізований розподіл праці – закріплення певної роботи за фахівцями, тобто за тими, хто здатний виконати її краще всіх з точки зору організації як єдиного цілого [33].

У всіх організаціях, за винятком дрібних, має місце горизонтальний розподіл праці за спеціалізованими лініями. Якщо організація досить велика за розміром, спеціалістів зазвичай групують разом в межах функціональної області. Вибір функціональних областей визначає основну структуру організації і значною мірою – можливості її успішної діяльності. Ефективність і доцільність способів поділу роботи між людьми – зверху вниз, до найпершого рівня організації – у багатьох випадках визначає, наскільки продуктивною може бути організація, порівняно з її конкурентами. Не менш важливо й те, як здійснюється вертикальний поділ праці.

Вертикальний розподіл праці, тобто визначення роботи з координації від безпосереднього виконання завдань, необхідний для успішної трудової роботи. Власне вертикальний розподіл праці дає у підсумку ієрархію управлінських рівнів. Основною рисою такої ієрархії є формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні. Ієрархія пронизує всю організацію, спускаючись на рівень неуправлінського персоналу.

Сфера контролю є важливим аспектом організаційної структури. При широкій сфері контролю одному керівнику підпорядковується досить велика кількість людей, внаслідок чого ця сфера має плоску структуру управління. При

вузькій сфері контролю керівникові підпорядковується мало людей, тобто виникає багаторівнева структура [26].

Для успішної групової роботи вкрай потрібне розмежування праці по координації від безпосереднього виконання завдань. Таке відділення створює ієрархію управлінських рівнів, тобто формальна субпідрядність на кожному рівні. Менеджер, що знаходиться на більш високому рівні управління, може мати у своєму підпорядкуванні декількох керівників нижчого рівня, а ті у свою чергу - на нижчій ступені і так аж до виконавчого персоналу. Наприклад, начальник виробничого відділу має у своєму підпорядкуванні начальників цехів, змін, лабораторій. Начальникам цехів підпорядковуються бригадири дільниць, майстри. Всю організацію пронизує субпідрядність до рівня виконавського персоналу [32];

Технологія – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях. Система технологій спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами. Технологія є засобом перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, виріб) [9].

Історично технологія формувалася в процесі чотирьох переворотів:

- промислової революції;
- стандартизації;
- механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем;
- інформатизації.

З огляду на особливості внутрішньої організації системи технологій та їх застосування на виробництві виділяють:

багатоланкові технології. Вони характеризуються серією взаємопов'язаних задач, які виконуються послідовно (наприклад, складання автомобіля);

посередницькі технології. В їх основі лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними;

інтенсивні технології. Вони характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов'язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом.

Використання стандартів значно зменшує вартість виробництва та ремонтних робіт, наприклад: використання стандартних запчастин у сільськогосподарській техніці дозволяє швидко та легко ремонтувати її в польових умовах шляхом простої заміни дефектних деталей [21, с. 244].

В Україні виділяють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові та масово поточні технології.

За ознакою рівня організації виробництва технології поділяються на групи: технології дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва; технології масового або великосерійного виробництва; технології безперервного виробництва [10].

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах [14].

Отже, наведені характеристики наявних технологій дають змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме;

Персонал – найважливіший внутрішній чинник організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, оточенням тощо [32].

При усій важливості матеріально-речових елементів виробництва на підприємстві саме його персонал є визначальним чинником зростання продуктивності праці, поліпшення використання основних і оборотних фондів. Тому добре підібраний трудовий колектив є важливим завданням підприємця. Це має бути команда однодумців, партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства.

Весь персонал підприємства поділяється на дві великі групи:

промислово-виробничий персонал (ПВП);

непромисловий персонал (НПП).

До промислово-виробничого персоналу належать:

зайняті в основних і допоміжних підрозділах підприємства;

зайняті в заводських лабораторіях і дослідних установах;

апарат заводууправління;

працівники охорони.

Ця група охоплює тих працівників, які зайняті у виробництві або його обслуговуванні.

До непромислового персоналу належать ті працівники, які безпосередньо не пов'язані з процесом виробництва, а працюють у підрозділах невиробничої сфери підприємства – закладах культури, охорони здоров'я, житлово-комунальному господарстві тощо [30].

Виділення структури персоналу здійснюється за різними ознаками (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Типи структур персоналу (розроблено автором на основі

Важливим процесом поряд із формуванням та управлінням персоналу є використання персоналу, що становить комплекс заходів, спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Продуктивність праці працівників багато де в чому визначається методами, технікою, особистим умінням, знаннями, відношенням до праці та здібністю виконувати ту або іншу роботу. Продуктивність праці буде зростати тоді, коли керівництво підприємства матеріально і морально заохочує до використання творчих здібностей усіх категорій працівників, проявляє інтерес до їх особистих проблем життєдіяльності, сприяє створенню і підтриманню здорового соціального мікроклімату, у межах своїх повноважень і можливостей підприємства здійснює соціальний захист людей, гарантує їх зайнятість.

На відміну від факторів, резерви підвищення продуктивності праці являють собою можливості економії робочого часу у виробництві на основі трудових зусиль колективу підприємства [27];

Культура організації – має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією. Вона забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат. Організаційна культуравизначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією [39].

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформувати в ньому таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами

внутрішнього середовища, своєрідним «відображенням» їхніх змін і вдосконалення [36].

Складові організаційної культури. До них відносять:

філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів;

домінуючі цінності, на яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети;

норми, що приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній;

правила, за якими ведеться «гра» в організації;

психологічний клімат в організації, який виявляється у характері стосунків між працівниками та при контактах із зовнішнім середовищем;

поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів тощо).

Переважно виділяють три рівні організаційної культури (рис. 1.6).

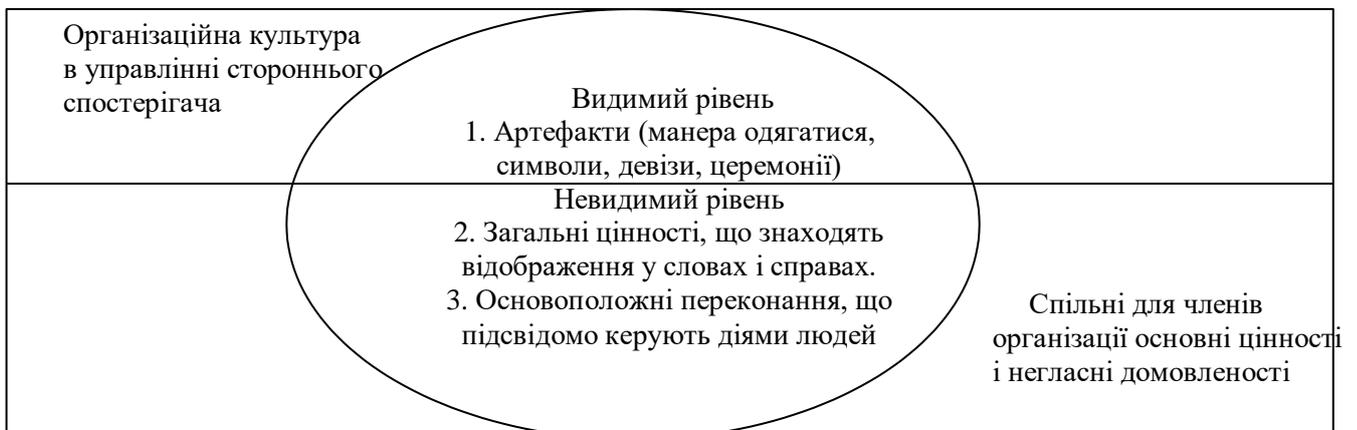


Рисунок 1.6 – Рівні організаційної культури (розроблено на основі [45])

Перший рівень. Охоплює видимі об'єкти, артефакти культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

Другий рівень. До нього відносять загальні цінності, що знаходять відображення у словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються.

Третій рівень. Це базові, основоположні переконання, які є сутністю організаційної (фірмової) культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні. У тих організаціях, де керівництво переконане, що кожна людина прагне бути відповідальною, працівники мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно. Базові послання, як правило, мають у своїй основі глибокі переконання засновників фірми чи її перших керівників [29].

Отже, усвідомлення використання менеджментом підприємства наведених чинників дасть змогу сформувати організаційну культуру, адекватну оточенню фірми, яка сприятиме реалізації її стратегії;

6. Ресурси – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Йдеться про ресурси, які організація має у власності, але ще не використовує у своїй діяльності. Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є такі:

трудові (робоча сила);

матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі тощо);

фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції);

інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, повідомлення тощо);

технологічні (техніка, прийоми, технологія);

енергетичні (паливо, мастила тощо) [18].

У загальному вигляді організація зорієнтована на виконання таких ключових завдань:

визначення цілей організації;

формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації згідно з тими функціями, які вони виконуватимуть;

залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;

підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних преференцій (переваг), які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення мети організації.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації, оскільки їх вирішення формує її внутрішнє середовище [59].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково потягне за собою зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в позитивному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговують. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і

спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

### 1.3. Вітчизняний досвід ефективного використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством

Харчова промисловість завжди вважалася для України пріоритетною і стратегічно важливою галуззю, яка здатна забезпечити не тільки потреби внутрішнього ринку, а й вагоме місце держави в когорті світових країн – лідерів із виробництва продуктів харчування. Харчова промисловість є важливим видом промислової діяльності і посідає перше місце щодо задоволення потреб людини за ієрархією потреб А. Маслоу.

У 2017 р. у харчовій промисловості України працювало 5198 підприємств, які повністю забезпечили зростаючі потреби внутрішнього ринку та значний обсяг експорту продукції. Сьогодні вітчизняна харчова промисловість об'єднує 22 спеціалізовані галузі, до яких входить понад 40 основних виробництв. Провідними галузями є: олійно-жирова промисловість, м'ясна, кондитерська, молочна, спиртова, борошномельна, цукрова. У загальній структурі виробництва продовольства найбільша частка (27,9%) припадає на продукцію олійно-жирової промисловості, 13,3% складає м'ясо та м'ясна продукція, 10,5% – молочні продукти, 11% – напої [48]. В економіці України роль даної галузі зростає, але ми зупинимось на останній.

На ефективність галузі та конкурентоспроможність її підприємств впливають різні фактори, серед яких збалансованість товаро-ринкових сегментів, життєвий цикл товарів, невизначеність і ризики, структура споживачів (у плані залежності тих чи інших товарів від груп споживачів), технологічна база (використання наявних технологій чи створення нових) та інші фактори, з якими стикаються підприємства харчової промисловості у внутрішньому середовищі, що безпосередньо впливають на їх розвиток та галузі взагалі [31].

Спираючись на вітчизняний досвід пивоварної галузі в Україні основними гравцями на цьому ринку є: АБІНБЕВ ЕФЕС Україна, Карлсберг Україна (Carlsberg Ukraine), компанія Оболонь і Перша приватна броварня, які виробляють 94% загального об'єму пива, що дає підставу вважати цей ринок висококонцентрованим. У портфелях четвірки є понад 30 брендів і сотні найменувань пива.

АБІНБЕВ ЕФЕС Україна – міжнародна компанія, в портфелі якої перебуває близько 200 пивних брендів. Відомий український бренд «Чернігівське» також належить АБІНБЕВ ЕФЕС. Крім нього компанія володіє брендами «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне». Позиціонування корпорації будуватися навколо єднання. Це хороший підхід для великої світової компанії, і він відмінно підходить для алкоголю.

Карлсберг Україна (Carlsberg Ukraine) – це підрозділ міжнародного концерну Carlsberg Group (штаб-квартира в Данії), що розміщений в Україні. ПрАТ «Карлсберг Україна» регулярно співпрацює з вітчизняними підприємствами харчової промисловості. Компанія займає 2 місце за обсягами виробництва, порівняно з українськими пивоварами. У 2018 році компанія збільшила частку ринку на півтора відсотка, що є високими темпами зростання серед головних гравців. Зростання сталося через завоювання позицій на даному сегменті і розвитку квасу. ПрАТ «Карлсберг Україна» проводить успішні творчі рекламні кампанії, не залишаючи байдужими споживачів, покращує якість вироблених продуктів, переобладнує устаткування [57].

Корпорація «Оболонь» посідає на третьому місці серед пивоварів України. Є найбільшою пивоварнею в Європі (виробляє близько 11 гектолітрів в рік). Вона володіє відомими брендами такі як: Nike, Zlata Praha, BeerMix, Zibert, «Оболонь», «Десант», «Жигулівське» та «Охтирське». Нещодавні роки були збитковими для компанії, що пояснюється несприятливою економічною ситуацією та законодавчими нововведеннями. Також відмітимо, що у двох вищезгаданих лідерів є підтримка ззовні – це міжнародні корпорації. А саме «Оболонь» – це український бренд [36]. Щодо внутрішнього середовища

компанії «Оболонь» знаходиться в Державному реєстрі, що направлені на енергозберігаючі проекти; відбувається розвиток персоналу та присутня система винагороди співробітників.

Конкурентна перевага традиційного підходу досягається завдяки такому фактору внутрішнього середовища як ресурси (підприємства мають ресурси особливої якості та кількості), які характеризуються ступенем або ефективністю використання цих ресурсів. На основі вітчизняного досвіду, компанії використовують конкурентні переваги засновані на новітніх технологіях, що забезпечує виробництво зовсім нових товарів, що задовольняє потреби споживачів [11].

Не віддаляючись від факторів внутрішнього середовища підприємства, вони також впливають на рівень організації виробництва. В умовах системної кризи в українській економіці витрати на утримання об'єктів соціальної інфраструктури були для більшості підприємств непродуктивними. Однак у сучасних економічних умовах соціально-орієнтована поведінка, корпоративна культура підприємства, суспільна і благодійна діяльність є факторами формування позитивної репутації, іміджу підприємства, що дає можливість розширення його діяльності і відповідно збільшення прибутку. Тому основними напрямками виявлення резервів соціальних факторів є забезпечення умов праці і її відтворення, що відповідають галузевим стандартам за рахунок розвитку соціальної інфраструктури, формування корпоративної культури підприємства [38].

Місія підприємства відіграє значущу роль в ефективній організації діяльності підприємства, яку визначає вище керівництво. Будь-яке підприємство має спільну мету – місію, заради якої персонал підприємства об'єднується і здійснює свою діяльність. На жаль, в Україні місія багатьох підприємств визначається дуже примітивно – максимум прибутку за мінімальних витрат, що в принципі неможливо. Місія підприємства завжди повинна бути орієнтована на покупця, суспільство. Те, що вигідно суспільству, має бути вигідно підприємству, а не навпаки.

Порівнюючи із зарубіжним досвідом, місія підприємства визначається його принципами і етикою. Принципи підприємства ставлять вимоги до продукції, яка випускається, механізму управління підприємством, його співробітників, до зовнішнього середовища. Етика підприємства - це мораль ділових взаємовідносин підприємця і співробітників фірми, завдяки яким дотримуються етичні норми суспільства в процесі підприємницької діяльності [32].

Схематично найбільш значущі фактори внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, можна представити у наступному вигляді (рис. 1.7).

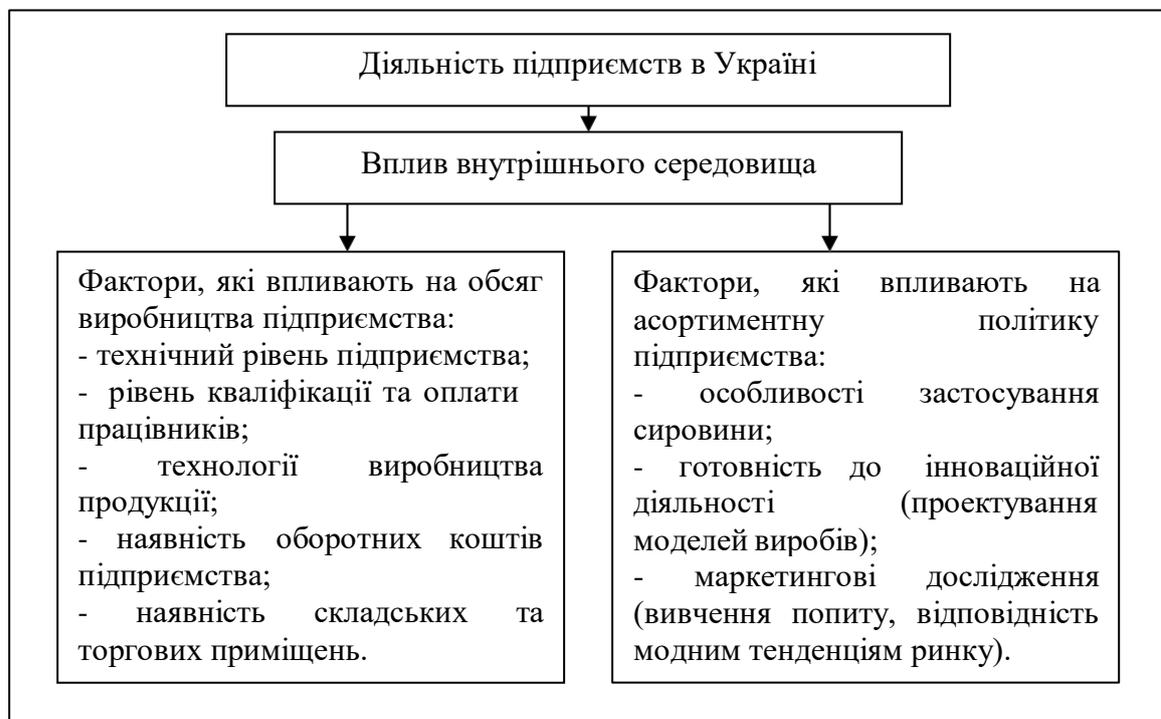


Рисунок 1.7 – Фактори впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємств в Україні (розроблено на основі [21])

Одним із факторів, що нерозривно пов'язаний з кількістю виготовленої продукції та виконаних робіт за певний період часу, є технічний рівень підприємств. Він характеризується парком основного технологічного обладнання, але досі на підприємствах галузі використовується обладнання, яке було вироблено 30 – 40 років тому, яке зараз є фізично та морально зношеним.

Наступний важливий внутрішній фактор – це розмір заробітної плати. З кожним роком в Україні відбувається збільшення оплати праці робітників харчової промисловості, але не дуже значне. Цей факт не сприяє підвищенню престижу роботи в цій галузі, тому і прогресує відтік висококваліфікованих фахівців та скорочується прийом молодих перспективних кадрів на підприємства харчової промисловості. Харчова промисловість є трудомісткою галуззю, що створює значну кількість робочих місць, тому робить вагомий внесок у забезпечення зайнятості населення. Її частка у структурі зайнятості переробної.

Також основним фактором в діяльності підприємства є технологія виробництва продукції, так як з її допомогою підприємство може впливати на витрати, пов'язані з закупівлею і транспортуванням сировини і матеріалів, так і на час виробничого циклу, якість продукції, що в умовах конкурентної боротьби є дуже важливим чинником [15].

Не менш важливим внутрішнім фактором діяльності підприємств харчової промисловості є наявність оборотних коштів, які інвестовані підприємством у майбутні операції. Для того, щоб підприємство зберігало поточні обсяги виробництва та могло успішно конкурувати на ринку, необхідно, щоб величина оборотних коштів та швидкість їх обертання були максимальними [28].

В цьому підрозділі було розглянуто вітчизняний досвід ефективного використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством. Звідси випливає, що вплив перелічених факторів внутрішнього середовища на діяльність українських підприємств постійно змінюється та має специфічний характер.

## Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством можливо зробити наступні висновки:

1. Внутрішнє середовище організації – дуже складна система елементів і зв'язків між ними, які безпосередньо впливають на управлінські рішення. Тобто

є об'єктом контролювання і регулювання керівництвом. Проаналізувавши праці науковців, ми узагальнюємо різні підходи до визначення внутрішнього середовища організації.

Можна навести висновок, що основними її елементами є:

- цілі організації;
- структура організації;
- система технологій;
- кадровий склад;
- організаційна культура;
- ресурси підприємства.

2. Спираючись на системний підхід до управління, організація, як відкрита система, функціонує за допомогою пов'язаних між собою елементів, які дають змогу вчасно реагувати на сигнали зовнішнього середовища. Цей зв'язок між елементами і є внутрішнє середовище організації. Воно формується під впливом різних факторів.

Взаємодія складових елементів внутрішнього середовища, зміст функцій і робіт, що вони виконують у процесі діяльності, залежить від концептуальної орієнтації підприємства.

3. В Україні керівництво підприємств неефективно використовує фактори внутрішнього середовища. Особливу увагу вищому керівництву необхідно приділяти суперечливим цілям, стратегіям і завданням, визначених на підприємстві. На жаль, в Україні місія багатьох підприємств визначається за принципом – максимум прибутку за мінімальних витрат. Найбільше поширеною проблемою на вітчизняному промисловому підприємстві – це стан обладнання на виробництві. Керівництво повинно слідкувати за станом зношеного обладнання, щоб зменшити майбутні витрати.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

## 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та безалкогольних напоїв. Разом з цим підприємство здійснює створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика статусу підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	2
Повне найменування емітента:	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво».
Скорочена назва:	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
Код ЄДРПОУ:	05518768
Організаційно – правова форма емітента:	Приватне акціонерне товариство.
Юридична адреса:	36008, Полтавська обл., місто Полтава, Шевченківський район, вул.Європейська, будинок 160
Поштовий індекс:	36008
Область:	Полтавська область
Район:	Полтава
Місто:	Полтава
ПІБ керівника:	Лавріченко Василь Микитович
Основний вид діяльності:	Виробництво пива
Код по КВЕДу:	11.05
Стан реєстрації:	Зареєстровано

**Примітка.** Авторська розробка.

Засновником приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» є фонд комунального майна Полтавської обласної Ради депутатів. Товариство є правонаступником усіх прав та обов'язків колективної виробничо-торгівельної

фірми «Полтавпиво» [41].

Підприємство створене на базі Полтавського пивоварного заводу, побудованого у 1965 році. У радянський період пивзавод входив до складу Полтавського пивоб'єднання «Укрхарчопрому».

До середини 80-х років підприємство спеціалізувалося тільки на випуску пляшкового і розливного пива. У 1985 році був побудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. Його виробнича лінія могла випускати до 470 тис. декалітрів продукції.

З 1998 року пивзавод розпочав співпрацю з німецькими технологами компанії «Kaltenberg». В кінці 1990-х років була введена в дію автоматична лінія з розливу в КЕГ-тару, потужністю 50 КЕГ на годину.

У 2000 році в Парижі «Полтавпиво» нагороджена золотою медаллю за збереження стійкості й уміння виживання в умовах фінансової кризи. Особистий знак вручено генеральному директору Сутковичу М. Г. за внесок в область стратегічного менеджменту на виробництві. Також, генеральний директор отримав нагороду «Золотий Меркурій».

У 2001 році введено в експлуатацію лінію по наливу пива в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ на годину. У тому ж році був відкритий новий цех, в якому запроваджена прогресивна технологія розливу пива. Незабаром тут запрацювала ще одна лінія розливу в ПЕТ-пляшки й діжки, які стали фірмовим знаком полтавського пива. Автоматична лінія здатна випускати 36 тисяч пляшок на годину. За допомогою цих та інших нововведень завод вийшов на виробничу потужність 2,5 млн декалітрів продукції на рік.

У 2003 році завершено та запущено варильний цех фірми «Nurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сусла.

У червні 2010 році Полтавпиво здійснило перший в Україні налив в одноразовий ПЕТ КЕГ.

У 2011 році на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається повна реорганізація структур, модернізація виробництва, просування та впровадження нових методик і стратегій розвитку в цілому. Нині основні стратегії товарної політики підприємства направлені на об'єднання всіх сортів пива і напоїв під

одним брендом «Полтава».

У 2012 році запущено новий варильний цех з повною комп'ютеризацією процесу варіння сула. Нині основні стратегії товарної політики підприємства направлені на об'єднання всіх сортів пива і напоїв під одним брендом «Полтава». Рестайлінг лінійки «Полтава», випуск безалкогольних соковмістних напоїв, квасу, нова фірмова пляшка [Статут].

В основі рецептури пива, яке виробляється на полтавському пивзаводі, лежить природний спосіб бродіння, використання якісних натуральних інгредієнтів. Особливу гармонію пиву надає місцева м'яка артезіанська вода, видобута з власних свердловин. Продукція нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та за кордоном.

Наведемо основні документи згідно з якими воно здійснює свою діяльність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні нормативно-правові документи, якими компанія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» керується та використовує у роботі

Найменування документа	Зміст документа
1	2
1. Податковий кодекс України	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.[2]
2. Установчий договір	Письмове рішення власників про створення підприємства, де визначаються основні правові норми діяльності підприємства та відносини між власниками.
3. Статут	«Конституція» підприємства, де у письмовій формі визначаються основні правові норми (правила) його господарської діяльності.
4. Штатний розклад	Документ, який розробляється відповідно до структури і штатною чисельністю з метою встановлення посадових окладів та розмірів надбавок до них по кожній посаді в залежності від кваліфікаційних характеристик працівника (освіта, стаж роботи тощо).

1	2
5. Законодавчі акти України	Закон України «Про підприємництво», Цивільний кодекс України; Господарський кодекс України; Закон України "Про господарські товариства"; Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців"; Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності"; Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність"; Закон України "Про інвестиційну діяльність"; Закон України "Про цінні папери і фондову біржу"; Закон України "Про захист економічної конкуренції"; Закон України "Про систему оподаткування"; Закон України "Про податок на додану вартість"; Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" та ін.[1].
6. Засновницький договір	Цивільно-правовий договір, який засвідчує волевиявлення фізичних або юридичних осіб щодо заснування підприємства для реалізації конкретної підприємницької мети.
7. Ліцензія	Документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на здійснення зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

**Примітка.** Авторська розробка.

Основним предметом діяльності є виробництво та реалізація пива, безалкогольних напоїв та солоду.

У харчовій продукції пивоварне виробництво вважається сезонним, тобто попит на пиво і його виробництво залежить від пори року. Найбільше споживання пива відбувається влітку й певні сплески – у свята. Традиційно пивний сезон починається з квітня і триває до вересня-жовтня, а найбільший пік споживання припадає на травень-липень. У цей період продається майже 60% річного обсягу виробництва пива. Сезонні зміни досить помітно впливають на роботу емітента. Виробництво пива и безалкогольних напоїв влітку зростає в декілька разів в порівнянні з зимовими місяцями. Квас виготовляється лише в літній період.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутків на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом.

Головною метою підприємства можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. Місія – основна загальна мета організації, причина її існування. Місія підприємства полягає в сприянні економічному розвитку країни

на основі задоволення потреб людей у товарах народного споживання, в забезпеченні прибутку акціонерам компанії і справедливого ставлення до співробітників підприємства. Конкурентна перевага полягає в більш низьких цінах на товари, за рахунок біс посередницьких послуг і торгових націнок; хорошої і якісної реклами; в кваліфікованих кадрах.

Система охорони праці включає ряд інструментів для забезпечення безпеки і належних умов праці:

OHSAS 18001:2007 - Система управління безпекою і гігієною праці;

моніторинг безпеки та гігієни праці;

проводиться атестація робочих місць;

комісія з охорони праці, санітарії та екології;

реєстри ідентифікації небезпек і оцінки ризиків.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає проактивну та відповідальну позицію у забезпеченні здоров'я та агітації здорового способу життя серед своїх працівників.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» співпрацює з деякими медичними установами, фахівці яких кожні пів року проводять медичні огляди іта інформаційні семінари для працівників підприємства. Підприємство нещодавно почало долучатися до інформаційно-просвітницьких кампаній у рамках Всеукраїнського тижня боротьби з туберкульозом.

До особливостей стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність емітент відноситься перенасичення ринку виробниками та товарами. Ринок в останні роки скорочується. Лідери ринку втрачають свої позиції на ринку, а локальні виробники нарощують виробництво.

Конкуренція з боку таких міцних товаровиробників, як «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», «CarlsbergUkraine», «Оболонь» стимулює до роботи в нових сегментах ринку, впровадження нових технологій та нових товарів. На ринку пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» конкурує з підприємствами-гігантами, які ведуть агресивну маркетингову політику: «Сармат» м. Київ, «Оболонь» м. Київ, «Славутич», «Львівська пивоварня», «Рогань» м. Харків, «Опілля» м. Тернопіль та інші. На сьогодні в Україні існує 51 пивоварне підприємство. Незважаючи на велику кількість виробників, стан на вітчизняному ринку пива визначають

чотири компанії: ПрАТ «Оболонь», ЗАТ «Сармат», компанія «САН Інтербрю» і компанія «В.В.Н.», які виробляють 94% загального об'єму пива, що дає підставу вважати цей ринок висококонцентрованим. У портфелях четвірки є понад 30 брендів і сотні найменувань пива.

Фаворитом ринку довгий час була компанія з іноземним капіталом «САН Інтербрю Україна», що об'єднує три великі заводи (ВАТ «Пивзавод «Рогань», ЗАТ «Чернігівський пивзавод «Десна», ПАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар»). Компанія представлена в Україні брендами «Stella Artois», «Brahma», «Starogramen», «Чернігівське», «Рогань», «Янтар». «САН Інтербрю Україна» за підсумками минулого року контролювала 37,9% українського ринку [36].

Предметом діяльності Товариства є:

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;

створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;

організація, проведення та прийняття участі у ярмарках, аукціонах, сезонних розпродажах, презентаціях нових видів продукції, "святах пива" та інших масових заходах;

організація, проведення та прийняття участі у конференціях, симпозиумах, виставках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації і реалізації виробів і товарів народного споживання, а також заходах по зв'язках з громадськістю, обміну досвідом;

організація, проведення та прийняття участі у дегустаціях продукції;

розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності.[Статут]

Асортимент продукції емітента постійно розширюється. Щорічно оновлюється асортимент продукції.

Асортимент продукції на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

«Ай-Нікола» — Густина 15 %. Алк.об. 8,0 %. Тара: пляшка 0,5л, 1.5л.

1.5л.

«Гелон» — Густина 12 %. Алк.об. 4,6 %. Тара: пляшка 0,5л, 1,5л.

«Диканські Вечори» — Густина 14 %. Алк.об. 5,0 %. Тара: пляшка 0,5л, 1л,

«Жигулівське» — Густина 11 %. Алк.об.: не менше 4,4 %. Тара: пляшка 0,5л, 1.5л.

«Нефільтроване солодове» — Густина 11 %. Алк.об.: не менше 4,7 %. Тара: КЕГ-тара 30л, 50л.

«Полтавське Класичне». Тара: КЕГ-тара 30л, 50л.

«Гейзер Лимон» — Густина 11 %. Алк.об.: 6,2 %. Тара: пляшка 0,5л.

«Ризьке» (Rigas) — Густина 12 %. Алк.об.: не менше 4,6 %. Тара: пляшка 0,5л, 1.5л.

«Ячмінний колос» — Густина 11 %. Алк.об.: не менше 4,4 %. Тара: пляшка 0,5л, 1.5л.

«Гейзер Вишня» — Густина 11 %. Алк.об.: 5,5 %. Тара: пляшка 0,5л.

«Мюнхенське» — Густина 11,5 %. Алк.об.: не менше 4,7 %. Тара: пляшка 0,5л.

«Бочкове» — Густина 12 %. Алк.об.: не менше 4,6 %. Тара: пляшка 0,5л, 1л, 1,5 л.

«Альтмюллер Бланш» — Густина 12 %. Алк.об.: 4,9%. Тара: пляшка 0,5л.

«Гейзер Грейпфрут» — Густина 11 %. Алк.об.: 6,2 %. Тара: пляшка 0,5л.

«Полтава Байкал». Напій безалкогольний сильногазований. Тара: пляшка 0,5л, 1,5л.

«Квас Губернський». Квас живого бродіння. Тара: пляшка 0,5л, 1,5л.

«Мохіто». Напій безалкогольний сильногазований. Тара: пляшка 0,5л, 1,5л.

«Тьотя Груша». Безалкогольний сильногазований напій. Тара: пляшка 0,5л, 1,5л.

«Полтава Буратіно». Напій безалкогольний сильногазований. Тара: пляшка

0,5л, 1,5л.

«Лимонадний Джо». Безалкогольний сильногазований напій. Тара: пляшка  
0,5л, 1,5л

«Квас Полтавський». Квас живого бродіння. Тара: пляшка 1,5 л, 2 л.

«Offenbach» — Густина 11 %. Алк.об.: не менше 4,5 %. Тара: КЕГ-тара 30л,  
50л.

«Пивна дівка» — Густина 11,9 %. Алк.об.: 4,2 %. Тара пляшка: 1л, 2л.

«Живе пиво Янтарне» — Густина 11 %. Алк.об.: 4,2 %. Тара пляшка скло:  
0,5л.

«Живе пиво Файне» — Густина 12 %. Алк.об.: 5,1 %. Тара пляшка скло:  
0,5л.

«Чеське» — Густина 12 %. Алк.об.: не менше 4,6 %. Тара: пляшка 0,5л, 1л,  
1,5 л.

«Броварня №1 Світле» — Густина 10,5 %. Алк.об.: не менше 4,2 %. Тара:  
пляшка 0,5л, 1л, 2 л.

«Malina beer» — Густина 11 %. Алк.об.: не менше 6,2 %. Тара: пляшка  
0,42л..

За кількістю торгових марок підприємство знаходиться вище середнього рівня, тому що політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на задоволення смаків усіх споживачів. Підприємство випускає світле, темне, міцне, живе пиво. Після зміни керівництва в 2008 р. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відродила свої сорти пива, які користувалися великим попитом до переходу підприємства до ПрАТ «Міллер-Брендз Україна» («Жигулівське», «Ризьке», «Ячмінний колос», «Ай-Нікола»), а також добре відоме темне пиво «Диканські вечори». Кожен із цих видів має свій особливий, оригінальний, гармонійний смак та аромат, є справжнім джерелом бадьорості та насолоди. Звісно, це не весь асортимент, оскільки сьогодні підприємство випускає 13 сортів полтавського пива. Щорічно оновлюється асортимент продукції.

Далі, проілюструємо систему управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 2.1). Система управління підприємством передбачає координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями.

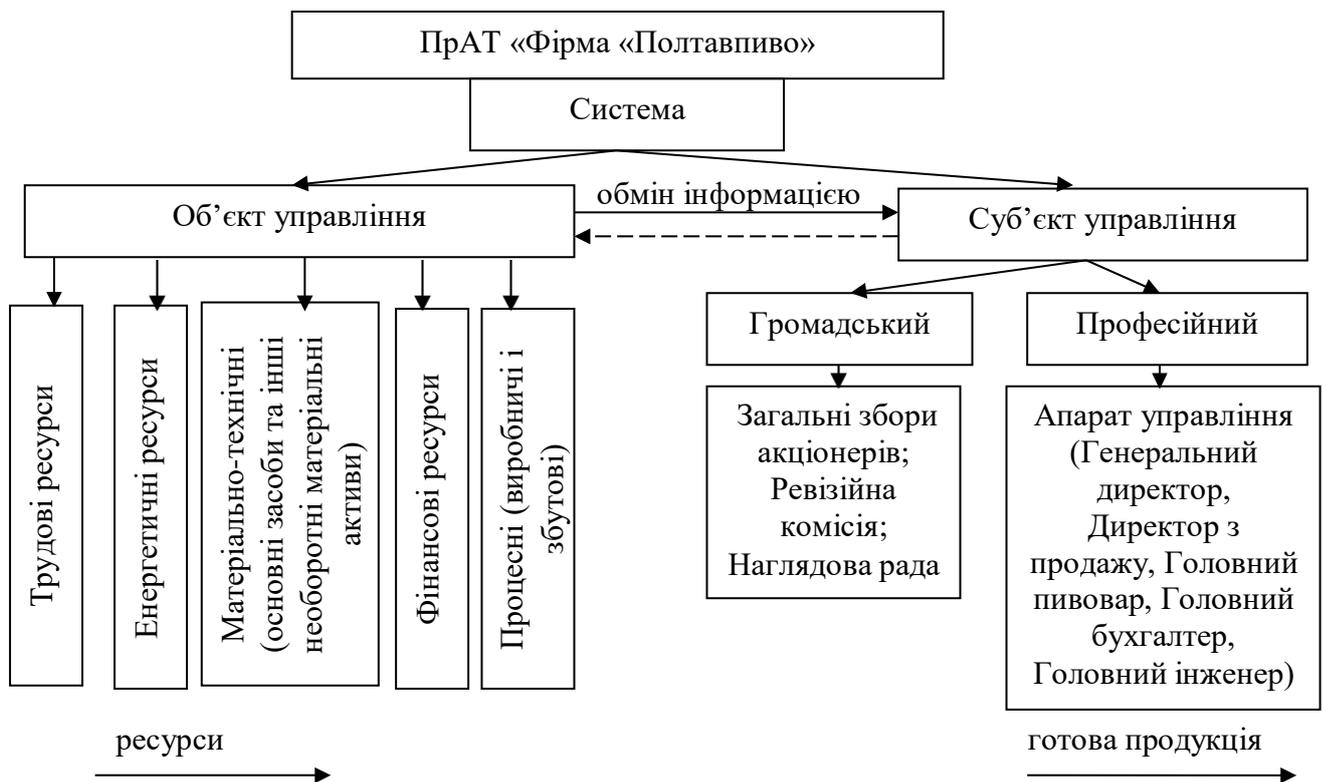


Рисунок 2.1 – Структура елементів системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

**Примітка.** Авторська розробка.

Як ми бачимо, органами управління Товариством є:

Загальні збори акціонерів (Загальні збори) - вищий орган Товариства;

Наглядова рада - наглядовий орган Товариства;

Генеральний директор - виконавчий орган Товариства;

Органом контролю Товариства є Ревізійна комісія.

Термін діяльності товариства необмежений. За організаційно-правовою формою Товариство є акціонерним товариством, за типом – приватним.

Методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан елементів системи управління підприємства відображаються на ефективності його функціонування в цілому.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.2). Лінійно-функціональна структура реалізує

принцип єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними і раціонального поєднання централізації і децентралізації. Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто повторювані і рідко змінюються задачі і функції. При такій організації управління підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але так як в реальних умовах цього немає, спостерігається неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища.

Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається з виробничих ділянок та органів управління самостійного підприємства.

Компанію очолює Генеральний директор, якому підпорядковуються:

Помічник генерального директора з технічного розвитку та загальним питанням;

Виробнича лабораторія;

Служба виробництва Головний технолог;

Заступник генерального директора;

Канцелярія;

Служба управління персоналом;

Відділ безпеки;

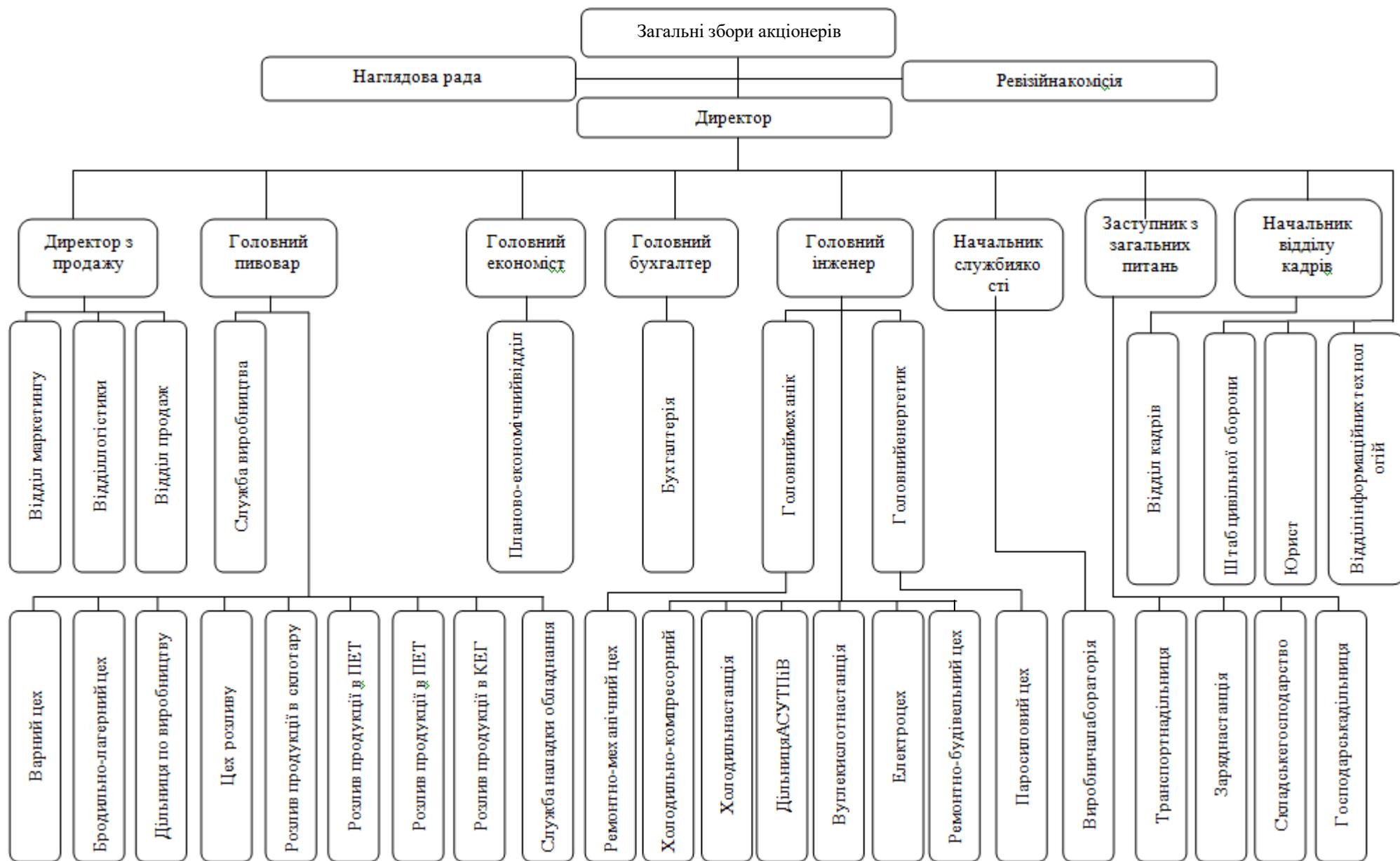


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Начальник штабу ЦО;  
Провідний інженер з охорони праці;  
Відділ інформаційних технологій.

Крім основних на підприємстві існують допоміжні дільниці, які призначені для обслуговування, ремонту основних фондів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції і вирощування дріжджів як основного компонента у виготовленні пива.

Також існують обслуговуючі господарства, що виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних процесів. Для зберігання матеріальних цінностей на заводі є складські приміщення: зерносклад, склад готової продукції також транспортна і тарна дільниця.

Помічнику генерального директора з технічного розвитку та загальним питанням підпорядковуються:

Енерго-механічна служба Головний інженер (Головний механік (ремонтно-механічний цех, холодильно-компресорний цех), Головний енергетик (провідний інженер, паросиловий цех, електроцех), Ремонтно-будівельний цех);

відділ МТЗ (склад ТМЦ);

відділ по загальним питанням (транспортна дільниця, складське господарство, господарська дільниця, медпункт).

службі виробництва Головному технологу підпорядковуються:

начальник виробництва пива та безалкогольних напоїв;

змінні технології;

варильний цех;

бродильно-лагерний цех;

цех розливу;

дільниця з виробництва безалкогольних напоїв та квасу;

служба налагодження обладнання.

заступнику генерального директора підпорядковуються:

директор по продажам;  
 відділ маркетингу;  
 відділ продаж;  
 відділ логістики;  
 бухгалтерія;  
 планово-економічний відділ;  
 юридичний відділ.

Кадрова служба на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є самостійним структурним підрозділом, створюється і ліквідується за рішенням керівника підприємства. Система регламентуючих документів про проведення, контроль і управління технологічними процесами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є складовою частиною системи менеджменту компанії. Для кожного рівня виконавців є актуальним опис процесів системи якості з багатьох видів виробничої діяльності розроблені і застосовуються операційні і робочі інструкції, які детально відображають порядок проведення операцій по процесам на даній ділянці. На всі види робіт і компанії розроблені інструкції з охорони праці та техніки безпеки.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018- 2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	26	9,49	27	9,64	27	9,61	0,12	(0,03)
у тому числі: керівники	9	3,28	9	3,21	9	3,20	(0,08)	(0,01)
спеціалісти	16	5,84	17	6,07	17	6,05	0,21	(0,02)
технічні працівники	1	0,37	1	0,36	1	0,36	(0,01)	0
Виробничий персонал	247	90,51	253	90,36	254	90,39	(0,09)	0,03
Разом	273	100	280	100	281	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 управлінця	10	9,53	9	9,37	9	9,37	(0,16)	0

Результати аналізу свідчать, що чисельність персоналу підприємства у

2020 році склала 281 осіб, що на 8 осіб (або на 2,85%) більше за 2018 рік, а порівнюючи з попереднім роком, збільшилось на 1 особу (або на 0,36%). Зростання чисельності персоналу у 2020 році порівняно з 2018 роком відбулося за рахунок збільшення чисельності робітників на 7 осіб (або на 2,76%) та чисельності спеціалістів на 1 особу. Чисельність керівного складу працівників не змінилася і складає 9 осіб. Динаміку зміни загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр. відобразимо на рисунку 2.3.

Керівники всіх рівнів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» керують процесами безпосередньо впливають на задоволення потреб споживачів, персоналу і суспільства в цілому.

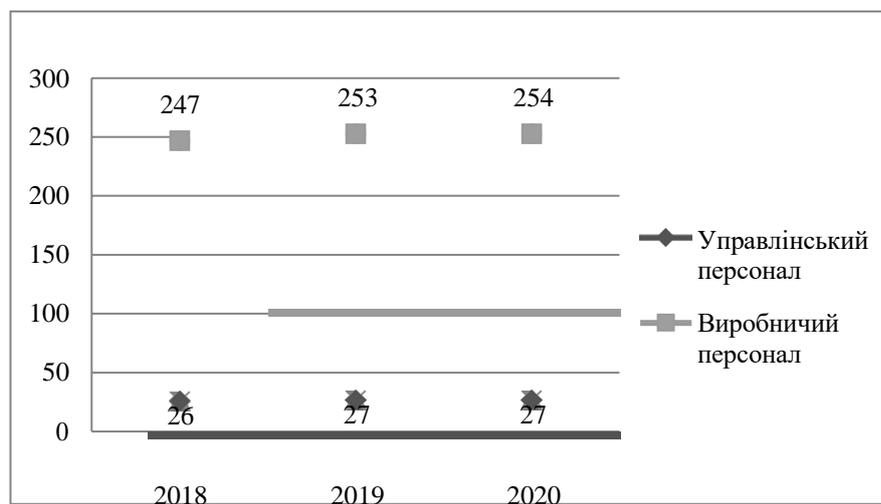


Рисунок 2.3 – Динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр., осіб

Виходячи з наведених даних можна стверджувати, що кількість адміністративно – управлінського персоналу є оптимальною для ефективного функціонування підприємства. У 2020 році на 1 особу адміністративно – управлінського персоналу перепадає 9 осіб в підпорядкуванні.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	23	8,42	22	7,86	23	8,18	(0,24)	0,32
25-49 років	144	52,75	147	52,5	147	52,31	(0,44)	(0,19)
50-59 років	57	20,88	61	21,79	60	21,35	0,47	(0,44)
60-65 років	31	11,35	33	11,79	34	12,1	0,75	0,31
Післяпенсійні роки	18	6,59	17	6,07	17	6,05	(0,54)	(0,02)
Разом	273	100	280	100	281	100	х	х

Виходячи з даних таблиці, можна сказати, що у 2020 році на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» чисельність молоді віком 15-24 років порівняно з 2018 роком не змінилась, а порівняно з 2019 роком збільшилось на 1 особу (або на 4,35%). Працівники віком 25-49 років у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшилось на 3 особи (або на 2,04%), а у 2019 році кількість працівників не змінилася. У 2020 році працівників віком 50-59 років збільшилось на 3 особи (або на 5%) порівняно з 2018 роком, а у 2019 році зменшилось на 1 особу (або на 1,6%). Чисельність робітників віком від 60-65 років у 2020 році збільшилось на 3 особи (або на 8,82%), порівняно з 2018 роком, а у 2019 році збільшилось на 1 особу (або на 2,94%). Працівників після пенсійних років у 2020 році зменшилось на 1 особу (або на 5,88%), порівняно з 2018 роком, а у 2019 році чисельність працівників не змінилась (рис. 2.4).

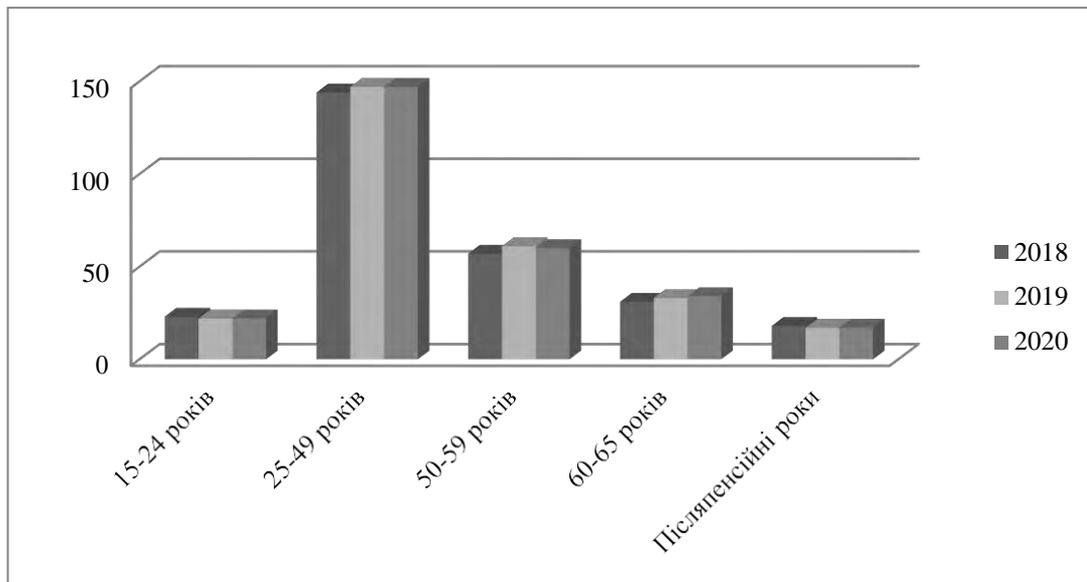


Рисунок 2.4 – Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр., осіб

Виходячи з даних графіку та рисунку 2.4, ми бачимо, що найбільше робітників віком 25-49 років, а також спостерігається тенденція до збільшення працівників протягом 2018-2020 рр.

В наступній таблиці ми отримаємо характеристику освітнього рівня працівників та проведемо відповідний аналіз динаміки персоналу.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	28	10,26	31	11,07	31	11,03	0,77	(0,04)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	154	56,41	156	55,71	157	55,87	(0,54)	0,16

## Продовж. табл. 2.5

Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	66	24,18	67	23,93	67	23,84	(0,34)	(0,09)
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	25	9,16	26	9,29	26	9,25	0,09	(0,04)
Разом	273	100	280	100	281	100	х	х
Перекваліфікація персоналу	26	9,52	18	6,43	21	7,47	(2,05)	1,04
Навчались за кордоном	1	0,36	0	0	1	0,36	0	0,36

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що у 2020 році на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» середню освіту мали 11,03% працівників, що більше на 0,77% ніж у 2018 році. За три досліджувані роки найбільше робітників з спеціальною професійною підготовкою. Склад працівників з вищою освітою практично не змінюється, лише на 1 особу, порівняно з 2018 роком.

Далі проаналізуємо показники руху персоналу підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) у в.п. 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,022	0,032	0,021	(0,001)	(0,011)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,029	0,007	0,021	(0,008)	0,014
Коефіцієнт плинності кадрів	0,026	0,007	0,018	(0,008)	0,011
Коефіцієнт абстенейзму	0,075	0,099	0,099	0,024	0
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,011	0,007	0,004	(0,007)	(0,003)

Виходячи з даних таблиці, можна сказати, що у 2020 році показники коефіцієнт вибуття персоналу, коефіцієнт плинності кадрів і коефіцієнт

абстентеїзму порівняно з попередніми роками зростали. У 2020 році коефіцієнт поновлення персоналу зменшився на 0,011, що свідчить про зменшення прийнятих працівників на підприємство, порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт вибуття персоналу у 2020 році збільшився на 0,014, це означає що зросла кількість звільнених робітників. Коефіцієнт плинності кадрів слід оцінювати як негативний фактор, який свідчить про незадоволення співробітників. У 2020 році він зріс на 0,011, порівнюючи з минулим роком. Коефіцієнт абстентеїзму є свідченням того, який відсоток виробничого часу втрачається протягом певного періоду. Слід відмітити, що фонд робочого часу зростає як і кількість втрачених годин у 2020 році, в зв'язку з численними лікарняними. Управління внутрішнім рухом персоналу, це один із способів нагороди через рух та розвиток в середині організації для персоналу, завдяки добре структурованим кар'єрним планам. У 2020 році коефіцієнт внутрішньої мобільності зменшується в порівнянні з минулими роками.

Аналіз складу і структури фонду заробітної плати працівників складається у визначенні питомої ваги кожного виду доплат у загальному фонді оплати праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр

Показники	Звітний рік						Зміна (+; -) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, в.п.	тис. грн.	Питома вага, в.п.
Фонд заробітної плати всього	32 154, 2	100	39 619, 4	100	39 632, 8	100	747 8,6	X	13,4	X
в тому числі: 1.1. Фонд основної заробітної плати	1794 3,4	55,8	2490 2,4	62,8	2475 6,3	62,5	681 2,9	6,7	(146 ,1)	(0,3)

1.2. Фонд додаткової заробітної плати	1378 6,6	42,9	1436 2,8	36,2	1463 2,2	36,9	845, 6	(6)	269, 4	0,7
з нього:										
- надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	8685 ,2	63	1007 2,2	70,1	1021 7,3	69,8	153 2,1	6,8	145, 1	(0,3)
- премії за виробничі результати	5101 ,4	37	4290, 6	29,9	4414, 9	30,2	(686 ,5)	(6,8)	124, 3	0,3
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	424, 2	1,32	354,2	0,9	244,3	0,6	(3,9 4)	(3,02 )	424, 2	3,9

За даними таблиці 2.7 впливає, що усю частину – 55,8% фонду оплати праці штатних співробітників підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018 р. складав фонд основної заробітної плати. Фонд додаткової заробітної плати складав 42,9%, а саме оплата за розцінками, тарифними ставками і посадовими окладами. І 1,32% займали інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

У 2020 році фонд основної заробітної плати збільшився на 6,7% порівняно з 2018 роком, і зменшився на 0,3% відносно 2019 року. Фонд додаткової заробітної плати у 2020 році скоротився 6% порівняно з 2018 роком, а з 2019 роком збільшився на 0,7%.

Отже, можна зробити висновок, що робота з управління персоналом у власність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ведеться на достатньому рівні. Але, до того ж часу, необхідно постійно удосконалювати цей напрям. У неперервному зв'язку, із чим необхідно підвищити рівень якості управління шляхом проведення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» політики відкритої конкуренції. Важливо звертати увагу на показник плинності кадрів, що негативно впливає на діяльність підприємства.

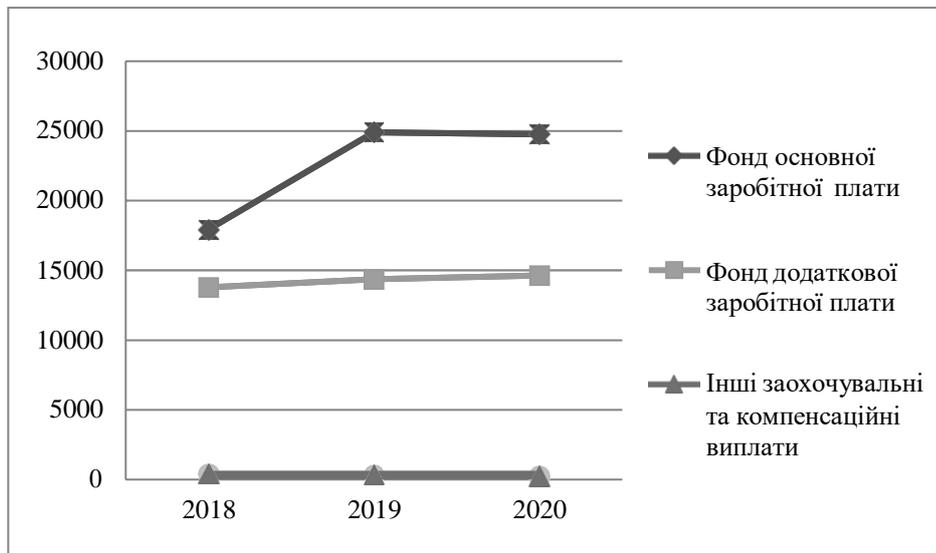


Рисунок 2.5 – Динаміка фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр., грн

Взагалі кадрова політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є достатньо ефективною і зваженою, крім деяких її складових. Доцільно розробити рекомендації стосовно періодичної оцінки працівників та формування резерву управлінських кадрів.

Головними показниками поліпшення кадрової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є більш ефективне використання знань і навичок спеціалістів.

Рівень якісного складу кадрів багато в чому визначає й рівень ефективності функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оскільки від особистих і ділових якостей працівників, їх загальноосвітнього й кваліфікаційного рівня залежать якість виконуваних функцій і результат їх реалізації.

Аналізуючи діяльність підприємства, можна дійти висновку, що на підприємстві кадрова політика характеризується як активна. Виявляється у цьому, що напередодні керівництво має лише прогноз, а й кошти на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм, у відповідність до параметрами зовнішньою і внутрішньою ситуації.

Перш за все ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як і її конкуренти, воліла працювати в наймасовіших сегментах, випускаючи сорти пива, які підходять для широкої аудиторії (наприклад, «Світле»). Кілька років тому необхідність більш тонкої сегментації відчутно зростає.

Крім того ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує змішані канали розподілу продукції, що об'єднують риси прямих (продаж товару кінцевому споживачеві підприємством-виробником без використання будь-яких посередників) та непрямих (переміщення товарів і послуг спочатку від виробника до учасника-посередника, а потім від нього - до споживача) каналів. Але все ж переважає канал розподілу 2-го рівня.

Основними ризиками діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності на підприємстві

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формування і вибору стратегій підприємства. SWOT-аналіз – це своєрідний, але важливий інструмент. Хоча він не містить вичерпної інформації для прийняття остаточних управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес аналізу та систематизації всієї наявної інформації з використанням власних оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік шляхів розвитку підприємства, його стратегій з огляду на його особливості – від адаптації до середовища до формування впливу на нього та можливостей уникнення негативних наслідків [33].

На тлі економічних негараздів, як минулих, так і теперішніх, незважаючи на те, що конкурентна боротьба серед провідних пивоварних підприємств на консолідованому українському пивному ринку стає усе більш напруженою,

пивоварна галузь виглядає досить упевнено, щороку даючи виробникам значну виручку від реалізації.

Таблиця 2.8 – Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
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 прослідковується 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.

**Примітка.** Авторська розробка.

Зважаючи на високу конкуренцію на ринку пивоваріння необхідно постійно здійснювати дослідження своїх ринкових позицій.

Проведемо SWOT - аналіз підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

<p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Реалізація соціально-орієнтованих маркетингових заходів та програм, що підвищують рівень залучення клієнтів;</li> <li>2) Вихід на нові сегменти ринку;</li> <li>3) Розширення асортименту за рахунок виробництва нової продукції;</li> <li>4) Підвищення інвестиційної привабливості пивоварної галузі.</li> </ol>	<p>Загрози (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Високий рівень конкуренції зі сторони інших великих гравців на ринку пивної продукції;</li> <li>2) Підвищення податкового навантаження;</li> <li>3) Подальше загострення військового конфлікту на сході України та його поширення;</li> <li>4) Зростання вартості необхідної сировини для виробництва пива;</li> <li>5) Зменшення платоспроможності споживачів;</li> <li>6) Поширення пандемії Covid-19;</li> <li>7) Банкрутство окремих партнерів.</li> </ol>
<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Авторитет серед споживачів;</li> <li>2) Автоматизація виробництва;</li> <li>3) Реалізація різноманітних програм лояльності для споживачів;</li> <li>4) Високий рівень контролю якості продукції;</li> <li>5) Налагоджена збутова мережа;</li> <li>6) Висока кваліфікація працівників;</li> <li>7) Високий імідж підприємства;</li> <li>8) Значні виробничі потужності;</li> <li>9) Прибуткова діяльність.</li> </ol>	<p>Поле СіМ</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво.</p>	<p>Поле СіЗ</p> <p>Маючи високу прибутковість, фірма може знешкодити загрозу інфляції і зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам у потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.</p>
<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Великі обсяги відходів у процесі пивоваріння;</li> <li>2) Високий рівень зносу основних засобів;</li> <li>3) Сезонний характер продажів;</li> <li>4) Неефективна система стимулювання працівників до праці;</li> <li>5) Невисока частка ринку.</li> </ol>	<p>Поле СліМ</p> <p>Маючи значні виробничі потужності, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці.</p>	<p>Поле СліЗ</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 ресурсозберігаючу стратегію. Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.</p>

**Примітка.** Авторська розробка.

Складаємо матрицю SWOT-аналізу. Так, аналіз зовнішнього середовища дозволив з'ясувати, що на діяльність підприємства впливають фактори, які є зовнішніми можливостями для підприємства, та фактори, що потребують ліквідації.

Можливості + Сильні сторони = 13	Загрози + Сильні сторони = 16
Можливості + Слабкі сторони = 9	Загрози + Слабкі сторони = 12

Рисунок 2.6 – Матриця SWOT-аналізу підприємства – проведення розрахунку

Далі визначаємо стратегію підприємства на основі матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме максимально можливі сумі факторів:

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

Рисунок 2.7 – Матриця SWOT-аналізу підприємства – визначення стратегії

Отже, підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стратегію обмеженого зростання. 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 ресурсозберігаючу стратегію. Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновки, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні

переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки підвищенню прибутковості за останні роки підприємство може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво. На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва підприємство може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці.

Ще потрібно додати, що оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», також враховуючи компоненти внутрішнього середовища можна рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру: продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, покращувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, таким чином зменшити вплив дії інфляційних факторів; поводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та промислових робітників, оскільки на ринку відзначається значний дисбаланс між пропозицією та попитом; не змінювати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви суспільства з різними споживчими та цінами.

Аналіз внутрішніх факторів передбачає визначення фінансового стану, операційних витрат, їх структура та оцінка майна. Розглянемо особливості фінансової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», результати представимо в наступному підрозділі.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Фінансово-економічний аналіз надає можливість реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його

поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Характеристика політики підприємства вимагає первісного аналізу стану підприємства, виявлення основних показників ефективності його роботи. Головним вимірником успішної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансова результативність. Показники фінансової результативності характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності товариства.

Отже, показники фінансових результатів повинні, передусім, відображати рівень фінансової результативності використання активів, власного капіталу та інвестицій за видами діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.10).

Для заповнення таблиці 2.10 було зібрано фінансову звітність за 2018-2020 роки (додатки А, Б, В).

Фінансова звітність:

форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);

форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід);

форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма 4 «Звіт про власний капітал»;

форма 1-ПВ «Звіт з праці».

Таблиця 2.10 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютн е	Темп приросту, %	Абсолютн е	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	171256,5	182210	252647	81390,50	47,52	70437,00	38,66
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	99044,5	122255	197207,5	98163,00	99,11	74952,5	61,31
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	74029	71579,5	125448	51419,00	69,46	53868,50	75,26
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	1209	718,5	1552,5	343,50	28,41	834,00	116,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	171256,5	109906,5	125396,5	(45860,00)	(26,78)	15490,00	14,09
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	273	280	281	8,00	2,93	1,00	0,36
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	293278	323013	311784	18506,00	6,31	(11229,00)	(3,48)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1 підприємництво	319071,4	318341,9	318156,7	(914,70)	(0,29)	(185,20)	(0,06)
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	278876	292402	278437	-439,00	-0,16	-13965,00	-4,78

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	32154,2	39619,4	39632,8	7478,60	23,26	13,4	0,03
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*100 0	9998,2	12319,5	11795,5	1797,30	17,98	(524,00)	(4,25)
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	78 639	101709	107163	28524,00	36,27	5454,00	5,36
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	24637	40178	44443	19806,00	80,39	4265,00	10,62
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	20328	37514	42141	21813,00	107,31	4627,00	12,33
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	16628	29718	31819	15191,00	91,36	2101,00	7,07
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,70)	(0,41)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1)	0,36	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р. (форма 1)	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,70)	(0,14)	(25,00)
5.9. Операційні витрати на Ігрн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	(111,06)	(112,09 )	(88,52)	22,54	(20,30)	23,57	(21,03)
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	11,87	20,59	16,68	4,81	X	(3,91)	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	16,79	24,31	16,13	(0,66)	X	(8,18)	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	(8,75)	(13,63)	(15,78)	(7,03)	X	(2,15)	X

Аналізуючи дані таблиці 2.10, можна зробити такі висновки, що всі види прибутку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у звітному періоді зменшуються порівняно з попередніми періодами, що свідчить про погіршення роботи підприємства.

Показники капіталу підприємства свідчать, що середня вартість сукупного капіталу у 2020 році збільшилась на 81390,50 тис. грн. (або на 47,52%), порівняно з 2018 роком і на 70437,00 тис. грн. (або на 38,66%) більше ніж у минулому році. Середня вартість власного капіталу поступово збільшувалась протягом трьох досліджуваних років. У звітному році вона зросла на 74952,5 тис. грн. (або 61,31%), порівнюючи з минулим 2019 роком, а якщо прирівнювати з 2018 роком вона зросла на 98163,00 тис. грн. Динаміка зміни капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено на рис. 2.8.

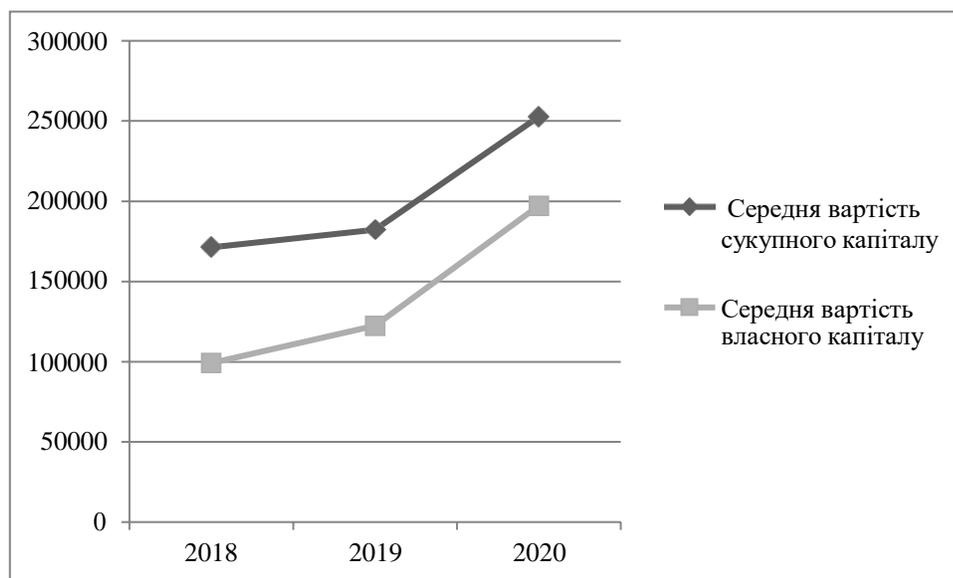


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни капіталу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр., тис. грн.

Далі ми простежимо за зміною ресурсів підприємства. За даними таблиці, можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2020 році складає 281 особа, що на 8 осіб (або на 2,85%) більше порівняно з 2018 роком. У 2020 році порівняно з 2019 роком кількість працівників збільшилась на 1 особу (або на 0,36%).

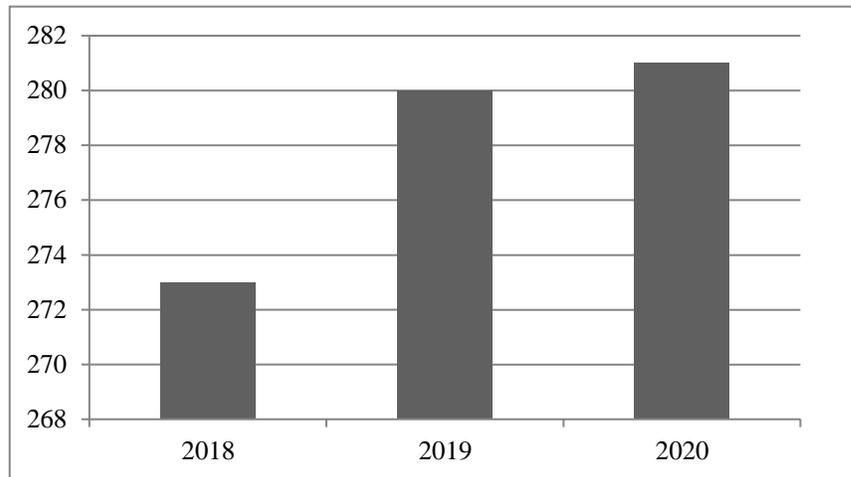


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., осіб

Отже, дивлячись на графік, ми бачимо збільшення середньооблікової чисельності працівників на підприємстві. Плинність кадрів нормальне явище для підприємства, поки що загрози для підприємства немає.

Проаналізувавши економічні показники на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», ми бачимо, що коливається виручка від реалізації, що характеризується: у 2020 році вона збільшилась на 18506,00 тис. грн. (або на 5,93%), у порівнянні з 2018 роком. У 2020 році чистий дохід був менший на 11229 тис. грн. (або на 3,60%), порівняно з 2019 роком.

Обсяг реалізованої продукції з кожним роком зменшувався у 2020 році він зменшився на 185,20 тис. грн. (або на 0,06%) порівняно з 2019 роком. У 2020 році порівняно з 2018 роком обсяг знизився на 914,70 тис. грн. (або на 0,29%).

Відобразимо динаміку економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на рисунку 2.10.

Дивлячись на графік 2.10, ми бачимо коливання показників. Можна зробити висновок, що у 2019 році більшість фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають позитивну динаміку.

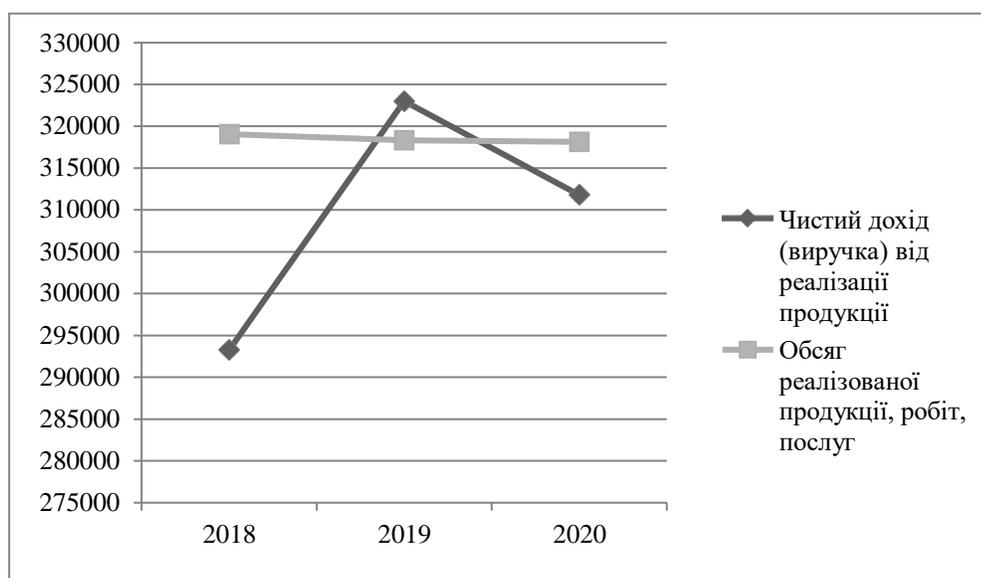


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Переходимо до аналізу фінансових результатів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Також протягом трьох років збільшувався валовий прибуток. У 2020 році порівняно з 2019 роком ми спостерігаємо позитивну тенденцію на 5454,00 тис. грн. (або на 5,01%), а порівняно з 2018 роком він зріс на 28524,00 тис. грн. (або на 26,62%).

Проаналізуємо також прибуток від операційної діяльності. У 2018 році він становив 24637 тис. грн., а у 2020 році ми спостерігаємо стрімке зростання у розмірі на 19806 тис. грн.(або на 44,56%), тобто він становить 44443 тис. грн.

Теж саме сталося з прибутком від звичайної діяльності до оподаткування, якщо у базовому році ми бачимо прибуток у розмірі 20328 тис. грн., то у 2020 році він збільшився на 21813,00 тис. грн. (або на 51,76%).

Чистий прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період дослідження зріс на 15191,00 тис. грн. (або на 47,74%). Діяльність підприємства є прибутковою.

Після дослідження основних фінансових результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», наведемо рисунок у вигляді графіку (2.11):

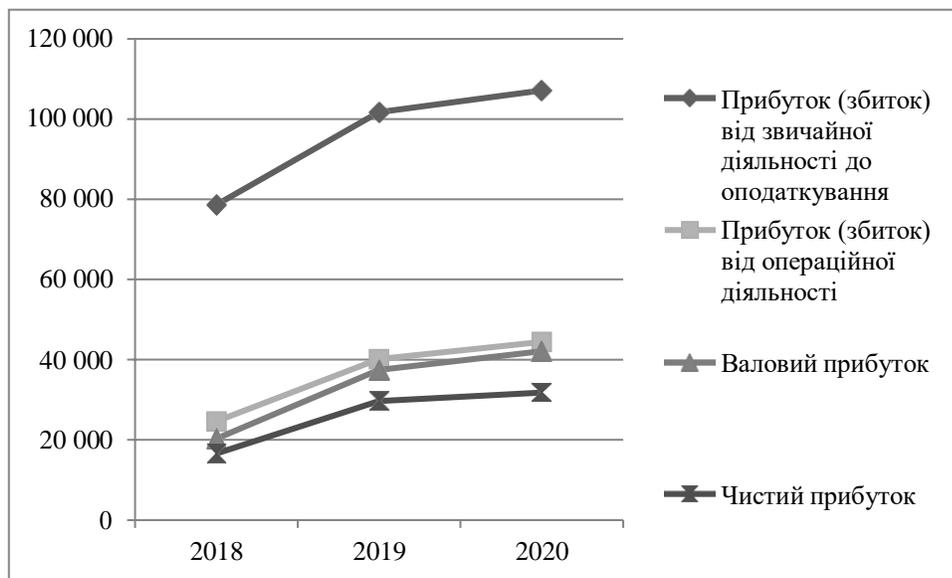


Рисунок 2.11 – Зміна фінансових результатів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр., тис. грн.

Зменшення показника фондівдачі за 2018-2020 рр. на 1,77 грн./грн. (або на 69,7%) свідчить про зниження ефективності основних фондів.

Показник рентабельності сукупного капіталу протягом 2018-2020 рр. змінювався. У 2020 році він зменшився на 3,91% ніж у минулому році і зріс на 4,81%, порівняно з базовим роком.

Отже, можемо сказати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає одну з лідерських позицій серед підприємств пивоварної промисловості, та має всі необхідні ресурси для здійснення своєї фінансово-господарської діяльності.

Провівши аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. спостерігається позитивна динаміка зміни показників суб'єкта господарювання. Підприємство є фінансово стійким за багатьма фінансовими показниками спостерігається зростання, оскільки керівництво слідкує за фінансовими результатами діяльності підприємства.

### 2.3. Особливості управління елементами внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Процес управління і виконання робіт у хаарчовій промисловості відбувається в рамках організаційної структури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тобто в рамках його внутрішнього середовища.

Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначається призначенням та метою виробництва вказаного заводу.

Головними елементами внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлені відділами, які створені для замкнутого технологічного циклу. Основні серед них:

- варниця;
- відділ пропагації і зберігання дріжджів;
- бродильно-лагерний цех;
- відділ фільтрації пива;
- цех розливу;

виробнича лабораторія;  
склад готової продукції.

Для визначення конкурентоспроможності та для подальшої розробки стратегічних планів поведінки об'єкта в конкурентному середовищі найчастіше застосовуються методи стратегічного аналізу. До таких методів, у тому числі, належить SWOT-аналіз. Як зазначає Л. Носонова, «аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози)» [34].

Алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:  
формування експертних груп;  
заповнення матриці SWOT;  
проведення експертного оцінювання;  
обробка (зведення) результатів;  
аналіз результатів [18].

Аналіз елементів внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно провести через здійснення SWOT-аналізу, який відображено у таб. 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони
1) Авторитет серед споживачів; 2) Автоматизація виробництва; 3) Реалізація різноманітних програм лояльності для споживачів; 4) Високий рівень контролю якості продукції; 5) Налагоджена збутова мережа; 6) Висока кваліфікація працівників; 7) Високий імідж підприємства; 8) Значні виробничі потужності; 9) Прибуткова діяльність.	1) Великі обсяги відходів у процесі пивоваріння; 2) Високий рівень зносу основних засобів; 3) Сезонний характер продажів; 4) Неефективна система стимулювання працівників до праці; 5) Невисока частка ринку.

Продовж. табл. 2.11

Можливості (О)	Загрози (Т)
1) Реалізація соціально-орієнтованих маркетингових заходів та програм, що підвищують рівень залучення клієнтів; 2) Вихід на нові сегменти ринку; 3) Розширення асортименту за рахунок виробництва нової продукції; 4) Підвищення інвестиційної привабливості пивоварної галузі.	1) Високий рівень конкуренції зі сторони інших великих гравців на ринку пивної продукції; 2) Підвищення податкового навантаження; 3) Подальше загострення військового конфлікту на сході України та його поширення; 4) Зростання вартості необхідної сировини для виробництва пива; 5) Зменшення платоспроможності споживачів; 6) Поширення пандемії Covid-19; 7) Банкрутство окремих партнерів.

Результати SWOT-аналізу трансформуються у матрицю TOWS, яка формується на основі різних комбінацій: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, можливості – слабкі сторони, слабкі сторони – загрози тощо [12].

Проведений аналіз свідчить про ефективність стратегії агресивного новаторства для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Це означає, що протягом багатьох років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» інвестувала у розвиток тих можливостей, систем та процесів, які дозволяють їй реагувати на усі виклики суспільства.

Елементами внутрішнього середовища є ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

Власники та акціонери.

Наглядова рада.

Співробітники.

Організаційна культура.

Ресурси організації.

Імідж.

Власники - це люди, які інвестували в компанію та мають майнові права та претензії до організації. Власниками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можуть бути фізична особа або група осіб, які започаткували компанію; або хто придбав частку

компанії на фондовому ринку. Вони мають право будь-коли змінити політику компанії.

Власниками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можуть бути фізичні особи у випадку приватного підприємництва, партнери в партнерській фірмі, акціонери або акціонери в товаристві з обмеженою відповідальністю або члени кооперативного товариства. Хто б не були власниками, вони є невід'ємною частиною внутрішнього середовища організації. Власники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відіграють важливу роль у впливі на справи бізнесу.

Наглядова рада ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є керівним органом компанії, який обирається акціонерами, і на них покладається відповідальність за нагляд за найвищими керівниками фірми, такими як генеральний директор.

Співробітники або робоча сила – найважливіший елемент внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який виконує завдання адміністрації. Окремі працівники, а також профспілки, до яких вони вступають, є важливими частинами внутрішнього середовища. Якщо належним чином керувати ними, вони можуть позитивно змінити політику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Але погане управління робочою силою може призвести до катастрофічної ситуації для компанії.

Організаційна культура – це колективна поведінка членів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»та цінності, бачення, переконання, звички, які вони надають своїм діям. Культура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відіграє важливу роль у формуванні її успіху, тому що культура є важливим фактором, що визначає, наскільки добре організація буде виконувати свої завдання.

Як основа внутрішнього середовища організації, вона відіграє важливу роль у формуванні управлінської поведінки. Культура організації розглядається як основа її внутрішнього середовища. Організаційна культура (або корпоративна культура) суттєво впливає на поведінку працівників. Культура важлива для кожного працівника, включаючи менеджерів, які працюють в організації.

Сильна культура допомагає фірмі досягти своїх цілей краще. Культура в організації розвивається і «цвіте» протягом багатьох років, починаючи з практики засновника (-ків).

Оскільки культура є важливою внутрішньою екологічною проблемою організації, менеджери повинні розуміти її вплив на організаційну діяльність.

Ресурси ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна обговорювати під п'ятьма основними напрямками:

- фізичні ресурси;
- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- інформаційні ресурси;
- технологічні ресурси.

До фізичних ресурсів належать земля та будівлі, склади, всі види матеріалів, обладнання та техніка, офісні будівлі, комп'ютери, меблі, вентилятори та кондиціонери. До людських ресурсів належать усі працівники організації від найвищого до найнижчого рівня організації.

Фінансові ресурси включають капітал, який використовується для фінансування діяльності організації, включаючи оборотні кошти, інвестиції власників, прибуток, резервні фонди та доходи, отримані від продажу. Інформаційні ресурси охоплюють корисні дані, необхідні для прийняття ефективних рішень.

Репутація організації є дуже цінним нематеріальним активом. Добра репутація формує сприятливий імідж ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у свідомості громадськості.

Внутрішнє середовище ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається з умов та сил, що існують всередині організації. Внутрішнє середовище (яке іноді називають мікросередовищем) відображає ситуацію, що склалася в організації.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має повний контроль над цими факторами. На відміну від зовнішнього середовища, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може безпосередньо контролювати внутрішнє середовище.

## Висновки до розділу 2

Здійснене дослідження ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як системи управління дозволило зробити наступні висновки:

1. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та безалкогольних напоїв. Разом з цим підприємство здійснює створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також урахування компонентів внутрішнього середовища дає змогу рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру: продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів; поводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом; продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

2. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає одну з лідерських позицій серед підприємств пивоварної промисловості, та має всі необхідні ресурси для здійснення своєї фінансово-господарської діяльності. Провівши аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. спостерігається позитивна динаміка зміни показників суб'єкта господарювання. Підприємство є фінансово

стійким за багатьма фінансовими показниками спостерігається зростання, оскільки керівництво слідкує за фінансовими результатами діяльності підприємства.

3. Процес управління і виконання робіт у харчовій промисловості відбувається в рамках організаційної структури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тобто в рамках його внутрішнього середовища. Елементами внутрішнього середовища є ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: 1) власники та акціонери; 2) наглядова рада; 3) співробітники; 4) організаційна культура; 5) ресурси організації; 6) імідж.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

### 3.1. Заходи щодо підвищення ефективності рівня управління факторами внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Фактори внутрішнього середовища – це загальний термін для позначення елементів і подій, які можуть вплинути на операційні показники і прибуток компанії. Фактори внутрішнього середовища можуть як перешкодити компанії забезпечити своїх інвесторів і зацікавлених осіб очікуваним прибутком, так і навпаки максимізувати його. Фактори внутрішнього середовища залежать від управління персоналом, нестачі робочої сили, поганого морального духу, технологій та ін..

Бізнес-ризик – це ризик, з яким стикається компанія, і який в кінцевому підсумку може призвести до зниження доходів, прибутку і фінансових збитків. Компанії щодня стикаються з бізнес-ризиками, і ці ризики є частиною роботи в сегменті або галузі, в якій знаходиться компанія.

Хоча будь-який чинник, що знижує операційну ефективність компанії або її здатність досягати фінансових цілей, є бізнес-ризиком, при розробці стратегії управління ризиками корисно класифікувати їх. Звичайно, не існує єдиного плану, який міг би усунути ризик, але при правильному плануванні компанії можуть передбачити ризики і відповідним чином реагувати.

До внутрішніх факторів в основному відносяться внутрішні сильні і слабкі сторони. Внутрішні чинники можуть вплинути на те, як компанія досягає своїх

цілей. Сильні сторони сприятливо впливають на бізнес. Слабкі сторони згубно позначаються на фірмі.

Деякі приклади областей, які зазвичай враховуються у внутрішніх чинниках:

Фінансові ресурси, такі як фінансування, інвестиційні можливості і джерела доходу.

Фізичні ресурси, такі як місцезнаходження компанії, обладнання та приміщення.

Людські ресурси, такі як співробітники, цільова аудиторія і волонтери.

Доступ до природних ресурсів, патентів, авторських прав і товарних знаків.

Поточні процеси, такі як програми співробітників, програмні системи та ієрархії відділів.

ПрАТ «Фірма Полтавпиво» стикається з внутрішніми ризиками зсередини своєї організації, які виникають в ході звичайної діяльності компанії. Ці ризики можна спрогнозувати з деякою надійністю, і, отже, у компанії є хороші шанси знизити внутрішній бізнес-ризик.

Усі фактори внутрішнього середовища були об'єднані за спільними ризиковими категоріями до кожної із якої запропоновані заходи щодо поліпшення управління.

Ризик, пов'язаний з людським фактором.

Проблеми з персоналом можуть створювати операційні проблеми. Співробітники, які хворіють або отримують травми і, як наслідок, не можуть працювати, можуть знизити продуктивність.

Ризик людського фактора може включати:

страйк;

нечесність з боку співробітників;

неефективне управління або лідерство;

неспроможність з боку зовнішніх виробників або постачальників;

прострочення або повна несплата з боку клієнтів і замовників.

Поліпшення управління персоналом може допомогти знизити внутрішні ризики за рахунок підвищення морального духу співробітників за рахунок ефективної компенсації і розширення прав і можливостей. Мотивований і щасливий співробітник, як правило, більш продуктивний.

#### Технологічний ризик

Технологічний ризик включає непередбачені зміни у виробництві, доставці або розповсюдженні продукції або послуг компанії.

Наприклад, технологічний ризик, з яким може зіткнутися бізнес, включає застарілі операційні системи, які знижують виробничі можливості або перебої в поставках або запасах. Крім того, технологічний ризик може містити відмову від інвестицій в ІТ-персонал для підтримки систем компанії. Проблеми з сервером і програмним забезпеченням, які спричиняють простої обладнання, можуть збільшити ризик виробничих несправностей і фінансових витрат через зниження доходів і простою робочих.

Дослідження і розробки часто є компонентом зниження внутрішніх ризиків, тому що вони включають в себе використання новітніх технологій. Інвестуючи в довгострокові активи, такі як технології, компанії можуть зменшити ризик відставання від конкурентів і втрати частки ринку.

#### Фізичний ризик.

Фізичний ризик - це втрата або пошкодження активів компанії. Компанія може знизити внутрішні ризики, застрахувавши схильність цим трьом типам ризиків.

Наприклад, компанії можуть отримати кредитне страхування своєї дебіторської заборгованості через комерційних страховиків, забезпечуючи захист від клієнтів, які не оплачують свої рахунки. Кредитне страхування, як правило, є комплексним і забезпечує захист від дефолту за цілою низкою причин, охоплюючи практично всі мислимі комерційні або політичні причини несплати.

Внутрішня ділове середовище складається з факторів всередині компанії, які впливають на успіх і підхід до операцій. На відміну від зовнішнього середовища, компанія контролює ці чинники. Важливо розпізнавати потенційні можливості і загрози за межами діяльності компанії. Однак управління сильними сторонами внутрішніх операцій - ключ до успіху в бізнесі.

Роль керівництва компанії – важливий внутрішній фактор. Стиль керівництва та стиль управління впливають на корпоративну культуру. Часто фірми надають офіційну структуру зі своїми заявами про місію і бачення. Ось деякі культурні наслідки, що випливають з лідерських підходів:

цінність співробітників;

Сила співробітників також є важливим внутрішнім чинником бізнесу. Переконайтеся, що співробітники мотивовані, працелюбні й талановиті. Вони будуть давати кращі результати в порівнянні з невмотивованою і менш талановитою робочою силою. Процеси і відносини між відділами і всередині них також можуть підвищити ефективність і результативність.

На високоефективному робочому місці працівники не тільки володіють талантом, а й краще працюють разом. Співробітники та відділи спільно працюють над ідеями та рішеннями.

Компанія також повинна враховувати більш м'які елементи, такі як корпоративна культура і імідж, роль ключового персоналу, операційна ефективність і потенціал.

організаційно-оперативні наслідки;

Це частина операційних та адміністративних процедур, яка включає в себе неорганізований або неточний облік. Перебої в ланцюжку поставок і застарілі або несправні ІТ-системи також є факторами, які слід оцінити.

стратегічні ризики;

Це впливає на здатність фірми досягати цілей бізнес-плану. Вони можуть бути наслідком змін в технологічному розвитку або споживчому попиті. Ці фактори

можуть являти собою загрозу, оскільки вони можуть вплинути на сприйняття покупцями вашого продукту. Виходячи з цього, покупці можуть подумати, що ціна на продукт завищена, нудна і застаріла.

інновації;

Бізнесу потрібні інновації, щоб не відставати від конкурентів. Важливо бути на крок попереду. Інновації можуть прийти в формі маркетингу. Це також може бути через рекламні ініціативи в маркетинговому плані, навчання персоналу і соціальне забезпечення. Освоєння нових технологій - кращий спосіб йти в ногу з технологічним прогресом.

Відсутність інновацій може представляти серйозний ризик для зростаючого бізнесу. Ніякі інновації не змусять компанію залишатися нудною. Компанія стане нудною, застійною і неактуальною.

Фінансові ризики залежать від фінансової структури бізнесу. Це також залежить від ваших ділових операцій і фінансових систем. Наприклад, зміна процентних ставок або надмірна залежність від одного клієнта можуть вплинути на бізнес. На основі викладеного матеріалу можна зробити висновок, що одним із основних недоліків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є надостатня мотивованість працівників. Мотивація працівників визначається як рівень енергії, відданості, наполегливості та творчості, який працівники компанії привносять на свою роботу. Само собою зрозуміло, що вища мотивація співробітників призводить до кращого залучення та продуктивності. Не дивно, що мотивація працівників стала одним з головних пріоритетів для більшості підприємств.

Мотивація працівників тісно пов'язана із залученням працівників. Більше того, залучення працівників майже завжди призводить до підвищення продуктивності праці. З цієї причини не дивно, що організації приділяють більше уваги та ресурсів мотивації працівників.

Ось у чому річ: менш зайняті співробітники, як правило, менш емоційно пов'язані зі своїми компаніями. Вони не пишаються тим, що працюють у своїй

компанії, не виступають в ролі послів брендів і, як правило, не поділяють цінності компанії.

Більше того, коли співробітники незадоволені роботою або відчують розкутість, вони не намагатимуться впроваджувати інновації або застосовувати ініціативний підхід до розвитку бізнесу, оскільки вони не відчують участі в цьому бізнесі. Але потрібно змусити всіх на борту підняти свій бізнес на новий рівень.

Незалежно від того, наскільки велика чи мала компанія, мотивація працівників завжди є однією з найбільших цілей роботодавців. Ось підказка: все зводиться до культури компанії (включаючи цінності), яку ви розвиваєте. Це особливо актуально у світі, де тисячоліття становлять найбільшу частину сьогоднішньої робочої сили. Ми всі усвідомлюємо, наскільки вимогливими можуть бути тисячоліття, і більшість роботодавців усвідомлюють свої нові очікування, запити та потреби.

Однак роботодавці повинні навчитися пристосовуватися, оскільки переваги високої мотивації працівників численні. Порівняно з немотивованими працівниками, мотивовані працівники:

Краще впоратися з невизначеністю.

Оскільки мотивовані співробітники набагато більш завантажені, вони також більш впевнені у своїх справах. Отже, вони знають, як реагувати у складних ситуаціях.

Краще вирішують проблеми.

Навички вирішення проблем - це те, що більшість роботодавців шукає у своїх працівників. Якщо у вас є працівники, які мотивовані, вони також будуть більше працювати над вирішенням проблем та проблем.

Більш інноваційні та креативні.

Коли працівники мотивовані та зайняті, вони думають про інноваційні ідеї, які можуть допомогти оптимізувати ефективність бізнесу.

Є ініціативними.

Мотивовані працівники ініціативно шукають нові рішення для усунення проблем та досягнення цілей. Вони не чекають зворотного зв'язку і часто оцінюють власну роботу.

Є більш продуктивними.

Більша мотивація та залучення часто призводять до більшої продуктивності. Тому компанії з мотивованими працівниками часто є більш продуктивними, ніж інші.

Можуть краще зрозуміти цілі компанії.

Мотивовані співробітники хочуть зрозуміти, як їх робота сприяє загальному успіху компанії. Тому вони завжди хочуть зрозуміти, яка місія, бачення та цілі компанії.

Мотивовані співробітники часто емоційно пов'язані зі своїми компаніями. Крім того, емоційно пов'язані працівники частіше стають послами брендів. Перетворення ваших співробітників на послів брендів може допомогти вам підвищити рівень обізнаності, продажів та залучити таланти до вашої компанії.

Досліджуючи ризики на ПрАТ «Фірма Полтавпиво», ми визначили ряд проблем, які заважають ефективному функціонуванню підприємства. Отже, наведемо основні шляхи підвищення ефективності факторів внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма Полтавпиво»:

Технологія. Новітні технології, включаючи автоматизацію та інформаційні технології, справляють найвагомий вплив на ефективність виробництва продукції. Якщо спиратись на принцип ланцюгової реакції вони спричиняють вагомі зміни на технічний рівень та продуктивність технологічного устаткування, методи і форми організації трудових процесів, підготовку та кваліфікацію кадрів тощо;

Матеріальні ресурси. Енергія та матеріали позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства, вирішуючи проблеми збереження ресурсів,

зменшення матеріаломісткості та енергоємності продукції, покращення управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання;

**Персонал.** Важливий чинник підвищення ефективності діяльності є працівники – управлінці, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, зростання продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням позитивного соціального клімату в трудовому колективі. Також підприємство повинне забезпечувати належний рівень продуктивності праці та підвищення мотивації праці;

**Стиль управління.** Стиль управління включає в себе професійну компетентність, ділову хватку і високу етичність взаємовідносин між персоналом та діє на всі напрямки діяльності підприємства. В залежності від стилю управління, будуть враховуватися зовнішні фактори підвищення ефективності діяльності на підприємстві. Тому, пристойний стиль управління є складовою сучасного менеджменту є вагомим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури;

Підсумуючи вищесказане, для підвищення ефективності факторів внутрішнього середовища потрібно забезпечити максимально можливий результат на кожен одиницю витрачених трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Тому важливими чинниками підвищення ефективності діяльності підприємства є зростання його технічного рівня, удосконалення управління і організації праці. Потрібно вміло використовувати всі названі чинники, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства.

В наступному підрозділі ми використаємо вітчизняний досвід для удосконалення факторів внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

### 3.2. Адаптація вітчизняного підходу удосконалення факторів внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Управління ризиками внутрішнього середовища має базуватися на поточної здатності підприємства до адаптації шляхом врахування у процесі прийняття управлінських рішень організаційних, ресурсних, функціональних, науково-технологічних, фінансових, матеріальних, інформаційних, людських та інтелектуальних факторів, що мають вирішальне значення.

Управління ПрАТ «Фірма Полтавпиво» характеризується багатовекторністю завдань, оскільки досліджуване підприємство більшою мірою належить до класу середніх підприємств. Тому для прийняття ефективних та корисних рішень, які принесуть тільки економічне зростання була розроблена матриця прийняття рішень, яка надає можливості із кількох варіантів обрати найбільш пристосований та об'єктивний.

Ми притримуємося думки, що ПрАТ «Фірма Полтавпиво» необхідно комплексно підходити до даного питання та вносити потрібні зміни у всі внутрішні сторони його діяльності. Для розвитку ПрАТ «Фірма Полтавпиво» необхідно активно розвивати фактори внутрішнього середовища. Зокрема, перспективним вбачається слідування наступним рекомендаціям:

- систематичне оновлення основних засобів, впровадження інноваційних технологій;

- розробки довгострокової стратегії розвитку;

- покращення умов праці та поліпшення лояльності з боку співробітників до товариства;

- поліпшення маркетингу;

- створення умов для навчання та розвитку персоналу;

- швидкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

На рис. 3.1 наведемо основні внутрішні сфери підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

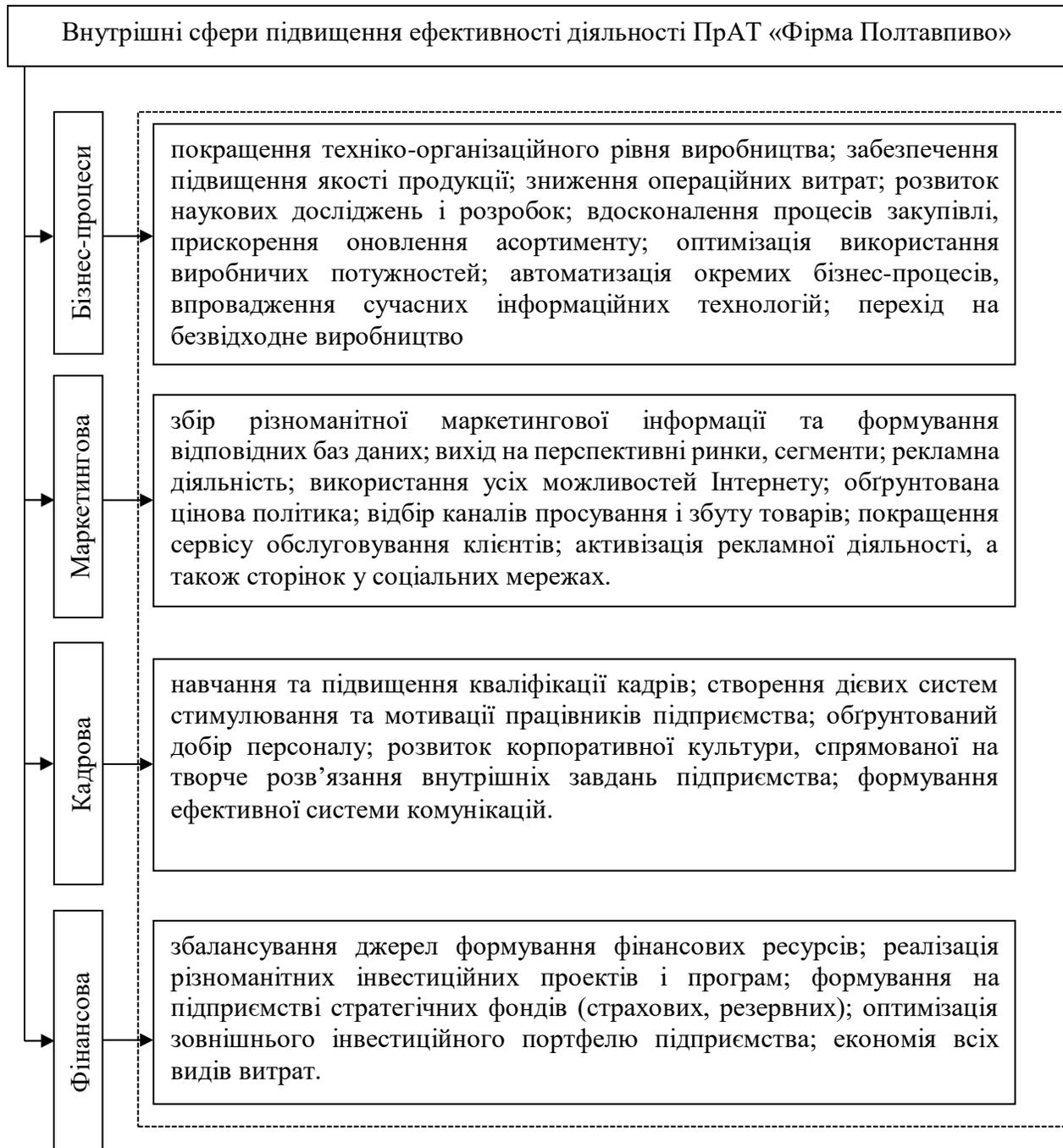


Рисунок 3.1 – Основні сфери підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

**Примітка.** Авторська розробка.

Під сферами управління в даному випадку розуміються внутрішні функціональні області, діяльність в яких сприяє створенню, підтримці та розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Реалізація зазначених заходів і виконання запланованих дій на ПрАТ «Фірма Полтавпиво» повинно супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на не прогнозовані внутрішні зміни.

Окрім того, удосконалення факторів внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має враховувати і загальні тенденції та нововведення, які позиціонуються на маркетинговому ринку. Процес перетворення ресурсів у сировину має забезпечуватися функціональною системою менеджменту, яка орієнтована на досягнення найбільш сприятливого для підприємства результату.

Спираючись на вітчизняний досвід ПрАТ «Оболонь», що забезпечує працівників належними умовами праці та життєдіяльності.

Система винагороди персоналу:

офіційна заробітна плата;

гендерний баланс в оплаті праці;

40 годин робочий тиждень та 8 годинний робочий день

система матеріальних стимулів.

З метою залучення, збереження і мотивування керівників, які мають необхідні навички, знання та компетенції, до досягнення цілей, визначених Корпоративною стратегією ПрАТ «Оболонь», та встановлення єдиних принципів визначення винагороди керівників, у 2019 році розроблено політику щодо встановлення розміру базової винагороди та систему управління змінною частиною винагороди керівників – преміювання за досягнення цілей та ключових результатів. Також були встановлені цілі керівникам.

Щорічно передбачає підвищення рівня кваліфікації працівників, медичні огляди, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної

політики. Соціальна політика ПрАТ «Оболонь» є важливим інструментом для залучення, утримання, соціального захисту кваліфікованих працівників, чії професійні вміння на даний момент є унікальними та дефіцитними. Значною мірою він впливає на створення позитивного мотиваційного клімату на сучасному ринку праці. Соціальний розвиток та соціальні заходи ПрАТ «Оболонь» включають медичне обслуговування працівників, оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей, утримання об'єктів соціальної інфраструктури, виплату матеріальної допомоги. Не все вищеперераховане існує на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Пропоную на досліджуваному підприємстві запровадити соціальний пакет, який включає в себе разову матеріальну допомогу на оздоровлення, путівки для дітей, грошові премії на свята, матеріальну допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію, в разі одруження. Отже, впровадження даного соціального пакету, облаштування сучасного медпункту та тренажерного залу підвищить рівень умов праці працівників на підприємстві.

Також в компанії «Оболонь» всі співробітники мають можливість одержати додаткову професійну освіту, також присутнє підвищення кваліфікації відповідно до програм розвитку і навчання кадрів. Тому, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно проводити постійну професійну підготовку, підвищення кваліфікації та навчання усього персоналу. Для цього необхідно провести оцінку компетентності персоналу, підготовку та навчання, тренінги, інструктажі тощо.

Ефективне використання такого фактору внутрішнього середовища як ресурси також впливає на діяльність підприємства. Досвід української компанії «Оболонь» щодо ефективності використання ресурсів можна застосовувати і на досліджуваному підприємстві. Наприклад, встановлення LED-ламп призведе до зменшення споживання електроенергії. Повторне використання води призначеного для мийки обладнання та скляних пляшок також збільшить ефективне ресурсокористування.

Також, напрямом підвищення ефективності управління розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є саме вдосконалення корпоративної стратегії, що передбачає вдосконалення стратегії щодо кожного виду продукції підприємства. Після того як визначена загальна ідея розвитку підприємства, доцільно побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього ми описали всі проблеми та переваги, які є ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», і вказали найбільш загальні рішення для них.

Отже, для підвищення ефективності управління внутрішніми ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно дотримуватися наступної етапізації, відображеної на рис. 3.2.

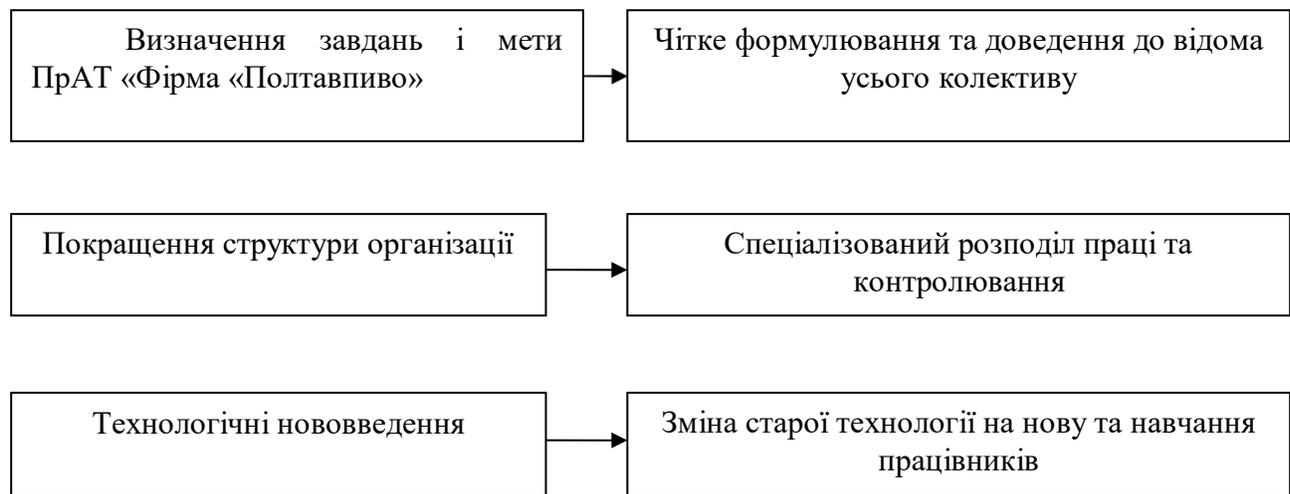


Рисунок 3.2 - Фактори підвищення ефективності управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

**Примітка.** Авторська розробка.

Підвищення конкурентного статусу ПрАТ «Фірма Полтавпиво» є передумовою досягнення досліджуваним підприємством того чи іншого рівня конкурентної переваги і забезпечується сукупністю заходів, розроблених з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що сприяють формуванню

оптимального функціонування, розвитку, а також досягненню збалансованості інтересів споживачів і товариства. Перш за все ПрАТ «Фірма Полтавпиво» слід вживати заходів направлених на усунення наявних слабкостей у його внутрішньому середовищі. Це допоможе сформувати нові конкурентні переваги та відповідно підвищити свою конкурентоспроможність.

Зауважимо, що у сфері фінансів ПрАТ «Фірма Полтавпиво» необхідно проводити систематичну оцінку його фінансового стану, сформувати резервні фонди з розміру чистого прибутку, підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, впроваджувати програми енергозбереження та ощадного виробництва тощо.

Внутрішні бізнес-процеси також на ПрАТ «Фірма Полтавпиво» потребують удосконалення. Зокрема, доцільним є їх автоматизація, зокрема пропонується впровадити сучасне програмне забезпечення, яке дозволить автоматизувати окремі бізнес-процеси. На ринку ІТ є велика кількість спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє поліпшити якість прийнятих рішень у сфері маркетингової діяльності. Також досить перспективним є впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій, які дозволять значно знизити споживання матеріальних витрат. Наприклад, ПрАТ «Оболонь», один з найбільших гравців на ринку пива, перейшов ще декілька років назад на безвідходне виробництво. Для цього було придбано нову техніку, яка дозволяла ПрАТ «Оболонь» переробляти пивне лушпиння, які утворюється після виробництва, у кормові гранули, які використовуються для відгодівлі сільськогосподарських худоби. Такий досвід доцільно використати й ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Маркетинг дозволяє ПрАТ «Фірма Полтавпиво» забезпечувати стабільні обсяги реалізації продукції, збільшувати частку ринку, формувати імідж. З цією метою досліджуваному товариству пропонується активізувати рекламну діяльність, використовувати усі можливості мережі Інтернет.

Виходячи із зазначеного на рис. 3.3 узагальнимо рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності внутрішнього середовища досліджуваного товариства.



Рисунок 3.3 – Основні заходи підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

**Примітка.** Авторська розробка.

Серед комплексу запропонованих заходів слід виділити три ключових, які на нашу думку слід у першу чергу впровадити у діяльність ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Так, як вони зараз мають низьку ефективність та потребують поліпшення. Першочергово досліджуваному товариству необхідно впроваджувати ресурсозберігаючі технології, що забезпечить зниження витрат, а відповідно й зростання прибутків, а також перехід на ощадне виробництво. Пивні відходи ПрАТ

«Фірма Полтавпиво» може безперервно переробляти у кормові гранули та реалізовувати, розширюючи тим самим свою господарську діяльність.

Іншим важливим заходом є впровадження у діяльність ПрАТ «Фірма Полтавпиво» сучасних CRM-систем. Вони собою представляють спеціалізоване програмне забезпечення у сфері маркетингу та дозволяють значно поліпшити взаємовідносини з клієнтами. Зокрема, сьогодні найбільш ефективною вважається CRM-система Бітрікс24. Зображення роботи системи «Бітрікс24» наведено на рис. 3.4.

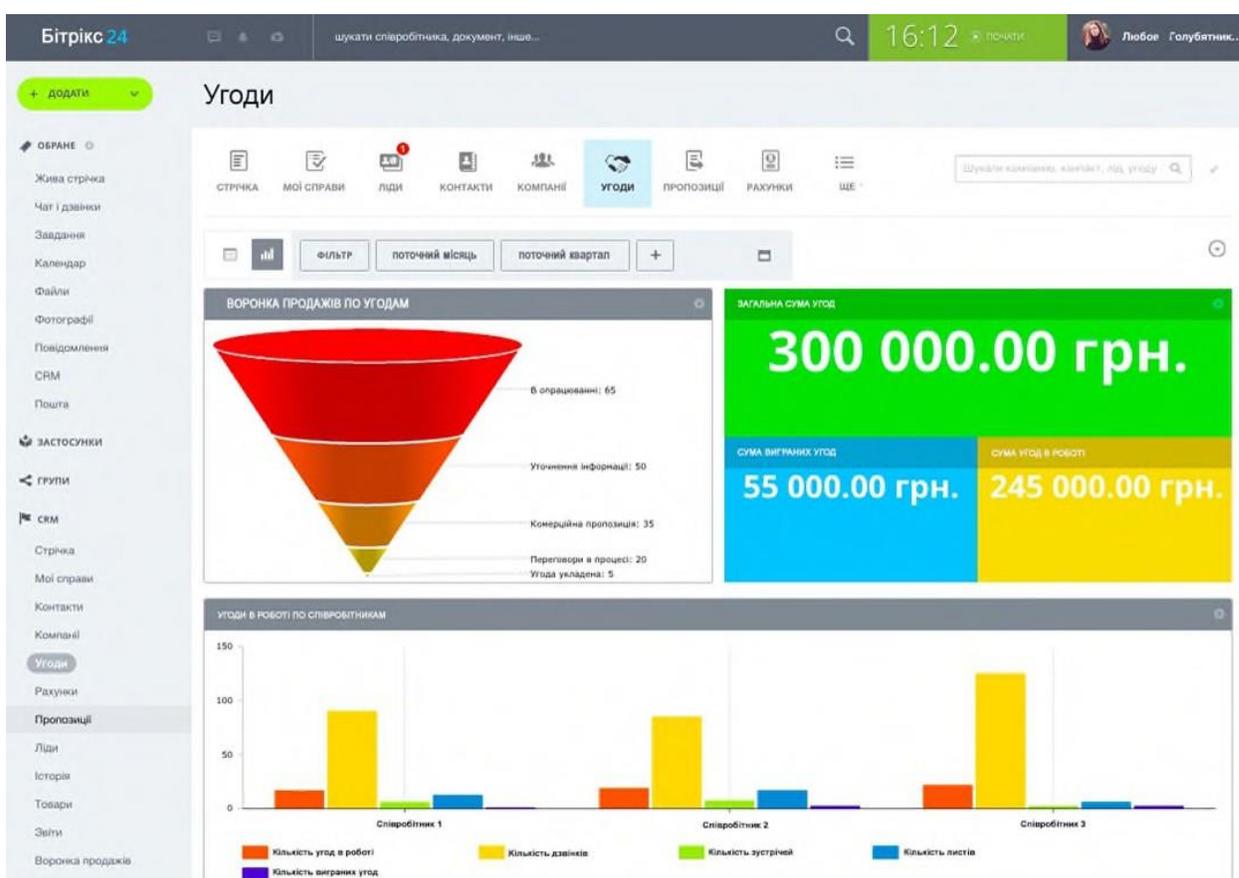


Рисунок 3.4 – CRM-система «Бітрікс24»

**Примітка.** Авторська розробка.

Передбачається, що з впровадженням Бітрікс24 ПрАТ «Фірма Полтавпиво» зможе отримати такі ефекти:

зростання обсягів продажу в середньому на 20 % протягом перших 3 років його використання;

збільшення відсотка виграних угод в середньому на 5 % протягом перших 3 років його використання;

збільшення маржі на 1-2 % на операцію протягом перших 3 років його використання;

зростання задоволеності клієнтів на 3 % протягом перших 3 років після впровадження даного програмного забезпечення;

зниження адміністративних та маркетингових витрат у середньому на 10 протягом перших років використання.

Третьою пропозицією є активізація рекламної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Усім відомо, що реклама є головним двигуном продаж, особливо це стосується пивної продукції. Пропонує у першу чергу товариству використати спортивні телеканали для рекламування своєї продукції. Зокрема: «Спорт 1», «Сетанта», «Футбол 1, 2 та 3», «Україна».

Сетанта з вересня 2021 р. почне транслювати футбольні матчі Бундесліги. Також перспективним для реклами продукції ПрАТ «Фірма Полтавпиво» залишаються телеканали групи «Україна», а саме: Футбол 1, 2 та 3. Як відомо найбільше пиво споживають при перегляду футбольних матчів.

Головний акцент ПрАТ «Фірма Полтавпиво» повинно робити на телеканалах, які транслюються головні футбольні матчі. Зокрема пропонується у вечірній прайм матчу на телеканалах Футбол 1, 2 та Сетанті замовити додаткову рекламу під час перерви футбольного часу. Пропонується таку додаткову рекламу здійснювати три дні на тиждень у п'ятницю, суботу та неділю.

Також у вівторок та середу на перерві матчу учасників Ліги Чемпіонів та у четвер під час перерви на матч Ліги Європи. У будні, якщо не має матчів єврокубків не слід здійснювати рекламу на даних телеканалах. Так, як в будні здебільшого

відбувається повтор матчів, більшість споживачів пива знаходяться на роботі. У табл. 3.1 сформулюємо рекламний бюджету досліджуваного товариства.

Таблиця 3.1 – Бюджет реклами ПрАТ «Фірма Полтавпиво» на спортивних телеканалах

Телеканал	Тривалість відеоролика	Ціна 1 с. реклами	Кількість реклами на тиждень	Кількість реклами на рік	Загальна вартість, тис. грн.
Сетанта	15 с	1750 грн.	3	96	168
Футбол 1	15 с	2850 грн.	9	156	273,6
з них на матчах єврокубків	15 с	4500 грн.	5	60	270
Футбол 2	15 с	2850 грн.	9	156	273,6
з них на матчах єврокубків	15 с	4500 грн.	5	60	270
Разом					1255,2

**Примітка.** Авторська розробка.

Бюджет реклами ПрАТ «Фірма Полтавпиво» під час футбольних матчів складе 1255,2 тис. грн. Такий підхід дозволить збільшити рівень впізнаваності досліджуваного товариства та ринкову частку.

Таким чином, з метою підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» пропонується внести зміни у 4 головні сфери внутрішнього середовища, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, персонал. Для кожної з цих сфер нами запропоновано ряд пропозицій щодо впровадження у практичну діяльність досліджуваного товариства. Головними серед них є такі: впровадження ресурсозберігаючих технологій, перехід на безвідходне виробництво шляхом переробки пивних відходів, активізація рекламної діяльності шляхом реклами на телебаченні під час футбольних матчів, а також впровадження сучасної CRM-системи «Бітрікс24». Ряд зазначених пропозицій дозволить значно підвищити ефективність функціонування досліджуваного товариства та посилити свою конкурентоспроможність.

Отже, удосконалення факторів внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має бути комплексним та виваженим із урахуванням традиційних надбань та новітніх здобутків.

### Висновки до розділу 3

Проведений у розділі пошук шляхів підвищення ефективності використання факторів внутрішнього середовища в управлінні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволив визначити наступні ключові фактори:

1. ПрАТ «Фірма Полтавпиво» стикається з внутрішніми ризиками зсередини своєї організації, які виникають в ході звичайної діяльності компанії. Ці ризики можна спрогнозувати з деякою надійністю, і, отже, у компанії є хороші шанси знизити внутрішній бізнес-ризик. Усі фактори внутрішнього середовища були об'єднані за спільними ризиковими категоріями до кожної із якої запропоновані заходи щодо поліпшення управління.

2. Управління ризиками внутрішнього середовища має базуватися на поточної здатності підприємства до адаптації шляхом врахування у процесі прийняття управлінських рішень організаційних, ресурсних, функціональних, науково-технологічних, фінансових, матеріальних, інформаційних, людських та інтелектуальних факторів, що мають вирішальне значення.

Таким чином, з метою підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» пропонується внести зміни у 4 головні сфери внутрішнього середовища, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, персонал. Для кожної з цих сфер нами запропоновано ряд пропозицій щодо впровадження у практичну діяльність досліджуваного товариства. Головними серед них є такі: впровадження ресурсозберігаючих технологій, перехід на безвідходне виробництво шляхом переробки пивних відходів, активізація рекламної діяльності

шляхом реклами на телебаченні під час футбольних матчів, а також впровадження сучасної CRM-системи «Бітрікс24».

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку й удосконалення теоретичних положень і методичного забезпечення ефективного використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством. Основні висновки і результати, оєдражані в процесі дослідження, полягають у наступному:

1. Внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків між ними, які впливають на управлінські рішення. Тобто вони є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом. Проаналізувавши праці науковців, ми узагальнюємо різні підходи до визначення внутрішнього середовища організації. Можна зробити висновок, що основними її елементами є:

- цілі організації;
- структура організації;
- система технологій;
- кадровий склад;
- організаційна культура;
- ресурси підприємства.

2. Спираючись на системний підхід до управління, організація, як відкрита система, функціонує за допомогою пов'язаних між собою елементів, які дають змогу вчасно реагувати на сигнали зовнішнього середовища. Цей зв'язок між елементами і є внутрішнє середовище організації. Воно формується під впливом різних факторів.

Взаємодія складових елементів внутрішнього середовища, зміст функцій і робіт, що вони виконують у процесі діяльності, залежить від концептуальної орієнтації підприємства.

3. В Україні керівництво підприємств неефективно використовує фактори

внутрішнього середовища. Особливу увагу вищому керівництву необхідно приділяти суперечливим цілям, стратегіям і завданням, визначених на підприємстві. На жаль, в Україні місія багатьох підприємств визначається за принципом – максимум прибутку за мінімальних витрат.

Найбільше поширеною проблемою на вітчизняному промисловому підприємстві – це стан обладнання на виробництві. Керівництво повинно слідкувати за станом зношеного обладнання, щоб зменшити майбутні витрати.

4. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та безалкогольних напоїв. Разом з цим підприємство здійснює створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також урахування компонентів внутрішнього середовища дає змогу рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру: продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів; поводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом; продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

5. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає одну з лідерських позицій серед підприємств пивоварної промисловості, та має всі необхідні ресурси для здійснення своєї фінансово-господарської діяльності. Провівши аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. спостерігається позитивна динаміка зміни показників суб'єкта господарювання. Підприємство є фінансово

стійким за багатьма фінансовими показниками спостерігається зростання, оскільки керівництво слідкує за фінансовими результатами діяльності підприємства.

6. Процес управління і виконання робіт у хаарчовій промисловості відбувається в рамках організаційної структури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тобто в рамках його внутрішнього середовища. Елементами внутрішнього середовища є ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: 1) власники та акціонери; 2) наглядова рада; 3) співробітники; 4) організаційна культура; 5) ресурси організації; 6) імідж.

7. ПрАТ «Фірма Полтавпиво» стикається з внутрішніми ризиками зсередини своєї організації, які виникають в ході звичайної діяльності компанії. Ці ризики можна спрогнозувати з деякою надійністю, і, отже, у компанії є хороші шанси знизити внутрішній бізнес-ризик. Усі фактори внутрішнього середовища були об'єднані за спільними ризиковими категоріями до кожної із якої запропоновані заходи щодо поліпшення управління.

8. З метою підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» пропонується внести зміни у 4 головні сфери внутрішнього середовища, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, персонал. Для кожної з цих сфер нами запропоновано ряд пропозицій щодо впровадження у практичну діяльність досліджуваного товариства. Головними серед них є такі: впровадження ресурсозберігаючих технологій, перехід на безвідходне виробництво шляхом переробки пивних відходів, активізація рекламної діяльності шляхом реклами на телебаченні під час футбольних матчів, а також впровадження сучасної CRM-системи «Бітрікс24». Удосконалення факторів внутрішнього середовища на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має враховувати і загальні тенденції та нововведення, які позиціонуються на маркетинговому ринку. Процес перетворення ресурсів у сировину має забезпечуватися функціональною системою менеджменту, яка орієнтована на досягнення найбільш сприятливого для підприємства результату.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.05.2021)
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. №996 – XIV (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 04.05.2021)
3. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.05.2021)
4. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 02.05.2021)
5. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
6. Анісімова О.М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. 280 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011.
8. Блонська В.І. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С.179–185.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підруч. Київ: Кондор, 2016. 378 с.

10. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон : наук. вісн. ПолтНТУ*. Полтава : ПолтНТУ, 2015. № 4 (53). С. 16-22.

11. Бровкіна Ю. О. Фактори внутрішнього середовища та їхній вплив на економічну безпеку хлібопекарських підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. № 1. С. 93-99.

12. Войтко С.В., Воронкова І.Ю. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 165-171.

13. Воронецька І.С. SWOT-аналіз як метод діагностики ризиків підприємства молокопереробної галузі. URL: [http://www.rusnauka.com /13\\_NPN\\_2010/Economics/65640.doc.htm](http://www.rusnauka.com /13_NPN_2010/Economics/65640.doc.htm) (дата звернення 05.11.2020)

14. Грінченко Р. В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27(2). С. 9-12.

15. Єршова Н.Ю. Удосконалення методичного підходу до аналізу оборотних коштів як фактору ефективності діяльності промислового підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків: НТУ «ХПІ». 2012. № 45 (951). С. 37-46.

16. Захаров О.І. Вплив чинників внутрішнього середовища на систему економічної безпеки підприємства. *Вісник Черкаського Університету*, Серія: Економічні науки. № 1. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2017. С. 32-38

17. Іванілова О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 728 с.

18. Кифяк В. Ф. SWOT-аналіз як інструмент дослідження внутрішнього середовища підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2013. Вип. 1. С. 200-205.

19. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г, Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

20. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

21. Коломіна О. Б. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 5. С. 56-61.

22. Кривошопка В.І. Організаційна культура як інструмент менеджменту. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 14 червня 2021 р.* – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 404 с.

23. Кузьмин В.М. Економіка підприємства: навчальний. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 195 с.

24. Лисенко В.В., Кондратюк Н.В. Пронська В.В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 32. С. 149-154.

25. Лозовський О.М. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2014. № 5 (80). С. 141-144.

26. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 1. С. 52-58.

27. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник. Київ: Хрещатик, 2019. 800 с.

28. Маслак О. І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 91-97.
29. Мельнік Л.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 876 с.
30. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.
31. Могилат М.Г. Стратегія і стратегічне управління в діяльності підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2014. Вип. 2 (9). С. 207-212.
32. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник. Львів: Світ, 2010. 616 с.
33. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
34. Носонова Л.В. Застосування Swot-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 506-512.
35. Олійник Т.О., Матейченко А.Ю. Методи оцінки фінансового стану та ефективності використання ресурсів підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Випуск 5 (17). 2018. С. 55-69.
36. Основні гравці пивного ринку. Дослідження українського ринку пива: тенденції та прогноз: веб-сайт. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html> (дата звернення: 15.05.2021)
37. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
38. Падерін І.Д., Новак С.Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3 (41). С. 135-141.
39. Полянко В.В. Поняття середовища функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1270-1275.

40. ПрАТ «Оболонь». Інформація про підприємство: веб-сайт. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 18.05.2021)
41. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Інформація про підприємство: веб-сайт. URL: <http://poltavpivo.com/ru/> (дата звернення: 18.05.2021)
42. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік: веб-сайт. URL: <http://poltavpivo.com/ru/shareholders/read/godovaya-informatsiya-emityenta-tsyennyh-bumag-za-2018-g> (дата звернення: 25.05.2021)
43. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік: веб-сайт. URL: <http://poltavpivo.com/ru/shareholders/read/godovaya-informatsiya-emityenta-tsyennyh-bumag-za-2019-g> (дата звернення: 25.05.2021)
44. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік: веб-сайт. URL: <http://poltavpivo.com/ru/shareholders/read/godovaya-informatsiya-emityenta-tsyennyh-bumag-za-2020-god> (дата звернення: 21.05.2021)
45. Романченко Н.В., Кожемякіна Т.В., Піччик К.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2018. 304 с.
46. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Практичні аспекти оцінювання ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 37-41.
47. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(1). С. 194-198.
48. Семененко О.Г. Аналіз розвитку харчової промисловості України. *Економічний вісник університету*. 2017 Вип. 33(1). С. 168-182.
49. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174–178.
50. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу: веб-сайт. URL: <http://in1.com.ua/book/13007/10315> (дата звернення: 24.05.2021)

51. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Гарасим Л.Я. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. С. 75-84.

52. Структура підприємства. Внутрішнє середовище підприємства: веб-сайт. URL: [https://pidru4niki.com/1507041254047/mednzhment/vnutrishnye\\_seredovische\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1507041254047/mednzhment/vnutrishnye_seredovische_pidpriyemstva) (дата звернення: 05.05.2021)

53. Тисько М.М. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 187 с.

54. Тригоб'юк С. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємств у системі стратегічного планування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 669. С. 146–152.

55. Філіппова В.С., Харічков С.К., Акулюшина М.О. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

56. Череп А.В. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2018. 452 с.

57. Шаповалова Н.П., Ніценко В.С., Фоменко А.О. Шляхи підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на ПАТ «Карлсберг Україна». *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 1. С. 109-115.

58. Шапурова О.О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 41-47.

59. Швець Ю.О. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність стратегічного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 26-36.

60. Шило В.П. Фінанси підприємств: теорет.-практ. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2012. 288 с.

61. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301-309.

62. Mescon, Michael H. Management New York [etc.]: Harper & Row, Publishers, 1988 0-06-044415-0