

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студентки _____ Гололоб Наталії Андріївни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи _____ 073М-22-1 _____
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему _____ Удосконалення стратегічного менеджменту підприємства
(за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)
(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Швець В.Я.			
----------------	------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ В.Я. Швець

(підпис)

«25» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр

студентці Гололоб Н.А. академічної групи 073М-22-1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Удосконалення стратегічного менеджменту підприємства (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний розділ	Теоретичні засади впровадження стратегічного менеджменту підприємства	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз діяльності виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» в умовах конкуренції	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Формування сучасних методів удосконалення стратегічного менеджменту ПрАТ «Оболонь»	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Швець В.Я.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі «25» вересня 2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії «11» грудня 2023 р.

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Гололоб Н.А.

(прізвище, ініціал)

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні засади впровадження стратегічного менеджменту підприємства.....	7
1.1 Визначення та сутність стратегічного менеджменту	7
1.2 Основні елементи та інструменти стратегічного менеджменту	19
1.3 Інновації в стратегічному менеджменті.....	23
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в умовах конкуренції	32
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь».....	32
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»	46
2.3 Дослідження та аналіз зовнішнього оточення ПрАТ «Оболонь».....	53
2.4 Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства.....	57
3 Проєкт заходів з формування сучасних методів удосконалення стратегічного менеджменту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	71
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення організації продажів товарів на ПрАТ «Оболонь».....	71
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації NFT Акції з використанням токену для оптимізації продажу продукції ПрАТ «Оболонь»	74
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».....	82
Висновки.....	86
Перелік джерел посилання	92

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті поширення глобалізації, активного розвитку технологій та незмінних змін в економічному просторі, ефективне управління активами підприємства та його стратегічний напрям набувають первинної важливості. Основним інструментом у цій ділянці є стратегічний менеджмент, який представляє собою комплексний підхід до визначення, застосування та нагляду за стратегічним курсом компанії на тривалий термін. Втім, незважаючи на наявність перевірених методів та технік в області стратегічного управління, їх необхідно систематично переглядати та модернізувати, враховуючи зміни на ринку, інновації в технологіях та вплив соціальних та політичних аспектів на діяльність підприємств.

Ефективність діяльності кожної господарської одиниці визначається відповідністю обраної довготривалої стратегії та методів її втілення, обраних керівництвом. В сучасному світі, в якому спостерігаються глобалізаційні процеси, невизначеність зовнішнього оточення через світові економічні турбулентності, активізацію політичних зіткнень та внутрішні зміни в організаціях через перебудову фінансових систем, акцент на правильне стратегічне планування стає ключовим для стійкості та конкурентних позицій організації, і в деяких випадках визначає її майбутнє.

Стратегічне керування в установах фінансового сектору привертає увагу багатьох дослідників, як в Україні, так і за її межами, не лише у контексті банківських послуг або менеджменту, а й в інших пов'язаних областях. Проте, на наш погляд, важливо розширити рамки аналізу, оскільки стратегічні підходи застосовуються у великій кількості галузей.

Сучасний світ характеризується інтенсивністю розвитку науки, техніки та економіки. У цьому столітті зовнішнє середовище стає дуже нестабільним, що ускладнює прогнозування. Тенденції ринку спонукають більше фокусуватися на індивідуальних потребах споживачів. Так, виробничий підхід

спрямовується на створення товарів для конкретних груп або навіть індивідів. В результаті, ринок стає більш фрагментований, з постійно виникаючими новими нішами та продуктами для їх заповнення.

Сучасна тенденція показує, що організації мають не просто пристосовуватися до зовнішнього світу, а й формувати його на користь себе. Це призвело до нової парадигми в стратегічному менеджменті, яка зосереджена на навчанні. Основна думка полягає в унікальності кожного товару та важливості різниці між продуктами. Авторитет бренду, особливості товарів та здатність «виховувати» споживача стають центральними у сучасному менеджменті та маркетингу.

Отже, удосконалення стратегічного менеджменту – це ключ до підвищення конкурентоспроможності, стабільності та довгострокового успіху підприємства в умовах постійних змін та невизначеності.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного менеджменту підприємства.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися наступні завдання:

- проаналізовано визначення та сутність стратегічного менеджменту;
- основні елементи та інструменти стратегічного менеджменту;
- досліджено інновації в стратегічному менеджменті;
- проаналізовано загальну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- оцінено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- досліджено аналіз зовнішнього оточення ПрАТ «Оболонь»;
- визначено аналіз конкурентного середовища підприємства та конкурентоспроможності;
- обґрунтовано напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку України;
- впроваджено заходи щодо підвищення якості продукції ПрАТ «Оболонь»;

– розраховано економічний ефект від запропонованих шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом розроблення в кваліфікаційній роботі є процес стратегічного управління на підприємстві.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення стратегічного менеджменту в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: експертні оцінки, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка ризиків, аналітичний (дослідно-статистичний) метод, порівняльний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість. Запропоновані в роботі методики та рекомендації щодо удосконалення стратегічного менеджменту відкривають нові можливості для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Здійснивши відповідні розрахунки, можна зазначити, що в результаті впровадження запропонованого заходу підприємство очікує зростання чистого доходу від реалізації на 9630,67 тис. грн. або на 0,16%. Загальні витрати збільшаться на 8304,68 тис. грн., що складає 0,14%. Рентабельність діяльності та рентабельність продукції підприємства зростуть на 0,02 п.п в порівнянні з базовим роком. Крім того, витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції зменшаться на 0,03 коп.

Таким чином, реалізація запропонованих у роботі рекомендацій дозволить підприємствам не лише вдосконалити свою стратегічну модель управління, але й досягти нових вершин у своїй галузі, забезпечивши стабільний розвиток та довгостроковий успіх.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення та сутність стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент – це комплексний підхід до планування, аналізу, формування та реалізації стратегій підприємства з метою досягнення його довгострокових цілей та завдань. Цей процес включає в себе визначення місії та візії організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір конкретних стратегічних напрямків, реалізацію цих стратегій та постійний моніторинг та корекцію дій з метою відповідності стратегічним цілям компанії [1].

Стратегічний менеджмент фокусується на тому, щоб забезпечити підприємству конкурентні переваги в довгостроковій перспективі, враховуючи ресурси підприємства, зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні сильні та слабкі сторони організації [2].

Стратегічний менеджмент – це відносно молода, але вельми актуальна галузь у сфері управління, яка зосереджена на довгостроковому плануванні та прийнятті рішень в організації. Він включає в себе визначення стратегій, які допоможуть організації досягти своєї місії та цілей.

Зовнішнє середовище системи управління виробництвом включає макросередовище, регіональну інфраструктуру та мікросередовище підприємства. Макросередовище відображає різні аспекти розвитку країни, такі як міжнародні стосунки, економіка, політика, соціальні питання, законодавство, екологія, природні умови, наукові досягнення та культура. Кожен з цих аспектів має свої фактори, які можуть прямо або непрямо впливати на результативність підприємства.

Стратегічний менеджмент представляє собою динамічний комплекс п'яти взаємозв'язаних управлінських етапів. Ці етапи послідовно наступають

один за одним. Між ними існують взаємодії, де кожний етап впливає на решту, формуючи цілісну структуру стратегічного керівництва. Цю структуру можна побачити на рисунку 1.1.

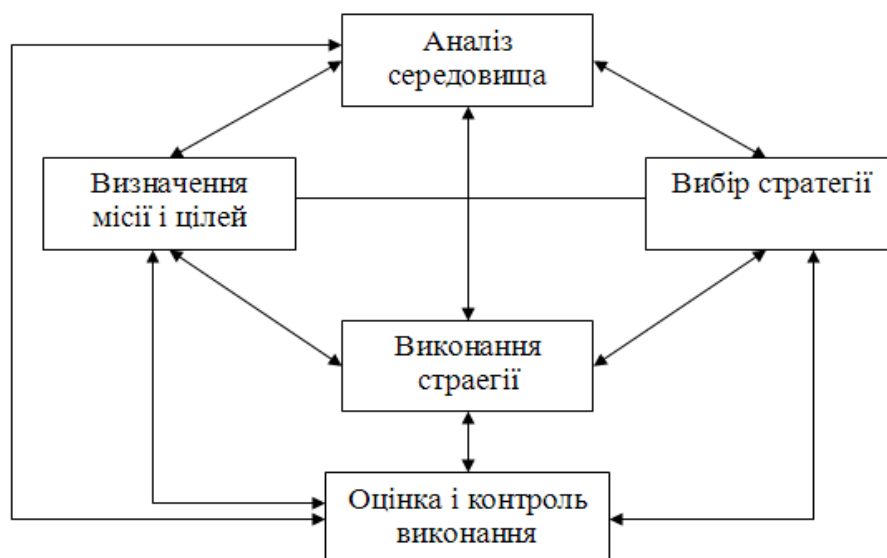


Рисунок 1.1 – Структура стратегічного менеджменту

Дослідження зовнішніх умов часто виступає стартовою точкою в рамках стратегічного керівництва, оскільки воно формує основу для встановлення місії та цілей компанії. Також на основі цього дослідження розробляється стратегія, яка дозволить компанії втілити свою місію і досягти поставлених цілей. Однією із ключових ролей будь-якого управління є підтримання балансу у взаємодії організації із середовищем. Кожна організація включена в три процеси [3]:

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів в продукт (перетворення – безпосереднє завдання управління виробництвом);
- передача продукту у зовнішнє середовище (вихід).

Стратегія підприємства відображає довготривалий план його прогресу, обраний напрямок діяльності для досягнення поставлених завдань. Основна ідея стратегії полягає в визначенні шляху, по якому компанія націлена рухатися, аби досягти свого вищого призначення та реалізувати свої амбіції.

Стратегія також накладає певні межі на активності підприємства, акумулюючи ресурси і енергію в певних напрямках. При цьому вибір конкретних напрямків базується на таких критеріях, як: асортимент надаваних товарів та послуг, обсяги їх виробництва, потенційні ринки споживання.

Стратегічне управління підприємством – це розробка і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства [5]. Об'єктами стратегічного управління є організації, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони організації.

Сутність стратегічного менеджменту можна розглядати через декілька ключових аспектів які наведено у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Сутність стратегічного менеджменту

Аспект	Опис
Цілісний підхід	Врахування всіх компонентів організації для формування цілісної стратегії
Довгострокова перспектива	Фокус на довгострокових цілях, відмінно від оперативних завдань
Аналіз середовища	SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз
Стратегічне планування	Визначення місії, візії, цілей та стратегій для їх досягнення
Реалізація стратегії	Вжиття конкретних дій для досягнення визначених стратегічних цілей
Моніторинг та корекція	Регулярна оцінка та, за потреби, коригування стратегічного курсу
Глобалізація	Врахування глобальних трендів, крос-культурних відмінностей і міжнародних викликів
Етика та CSR	Залучення етичних принципів та корпоративної соціальної відповідальності в стратегію
Стратегічні альянси	Формування партнерств з іншими організаціями для досягнення спільних цілей

Управління має на меті підтримувати рівновагу між ресурсами, що надходять, та їх використанням. Коли в компанії ця рівновага порушена, можуть виникнути складнощі в її діяльності. Зростаючі вимоги ринку акцентують увагу на важливості контролю за використанням ресурсів для

забезпечення цієї рівноваги. Тому перший етап в рамках стратегічного управління – це вивчення зовнішнього середовища [2].

Стратегічне керівництво орієнтоване на виокремлення оптимальних напрямків та трендів для розвитку аграрних підприємств, а також виявлення ефективних методів встановлення та досягнення далекосяжних цілей у змінних умовах оточуючого середовища. Серед ключових переваг стратегічного керівництва для аграрних компаній слід відзначити: зосередженість на ринковому лідерстві; антиципація майбутнього ринкового ландшафту; потреба в аналізі зовнішніх ризиків та можливостей та розробка стратегій для їх реагування [3].

Основні етапи формального стратегічного планування можна подати у вигляді рисунку 1.2.

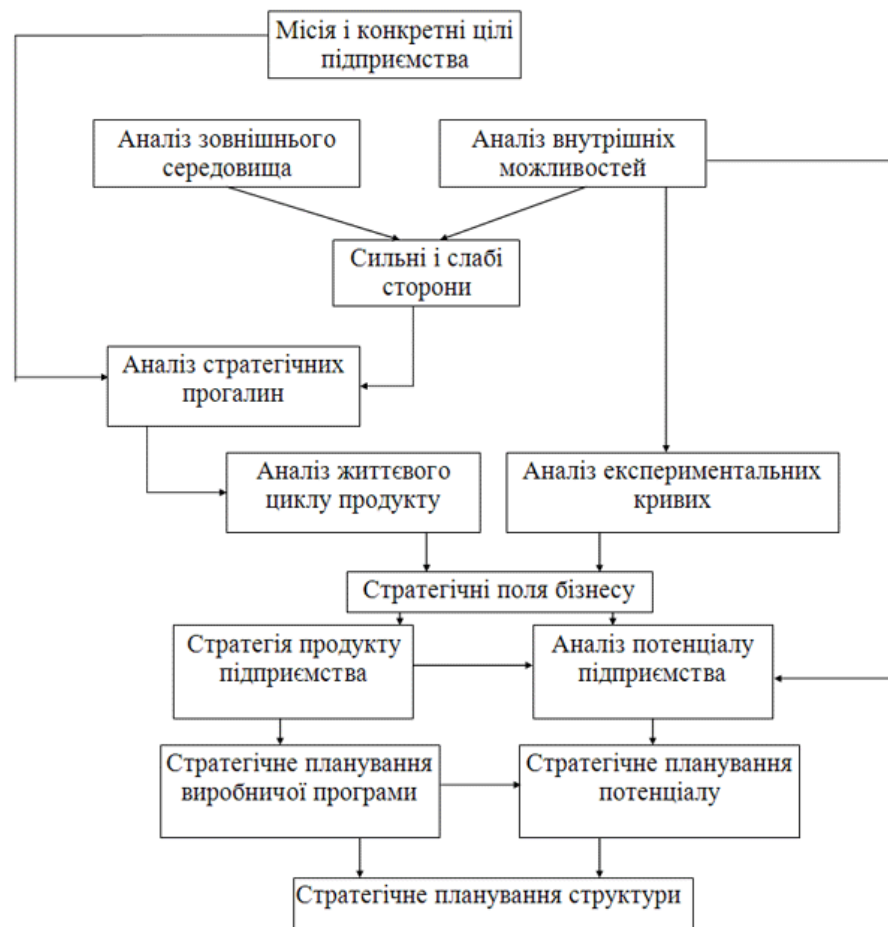


Рисунок 1.2 – Основні етапи формального стратегічного планування

Відображення стратегії є конкретним довгостроковим документом, створеним в ході стратегічного планування [4].

Перед підприємством виникають ключові завдання:

- визначити оптимальний напрямок розвитку з численних можливостей.
- організувати спільні зусилля команди до досягнення загальних цілей.

На сьогодні немає універсального визначення стратегічного керівництва. Існують численні інтерпретації, де експерти акцентують увагу на різних його аспектах, що призводить до відсутності чіткого розуміння поняття. Незважаючи на різні погляди, можна стверджувати, що стратегічне керівництво має на меті послідовне виконання дій, спрямованих на підвищення ефективності аграрних підприємств. Запропонована взаємодія між стратегічним керівництвом та корпоративною стратегією ілюструється на рисунку 1.3.

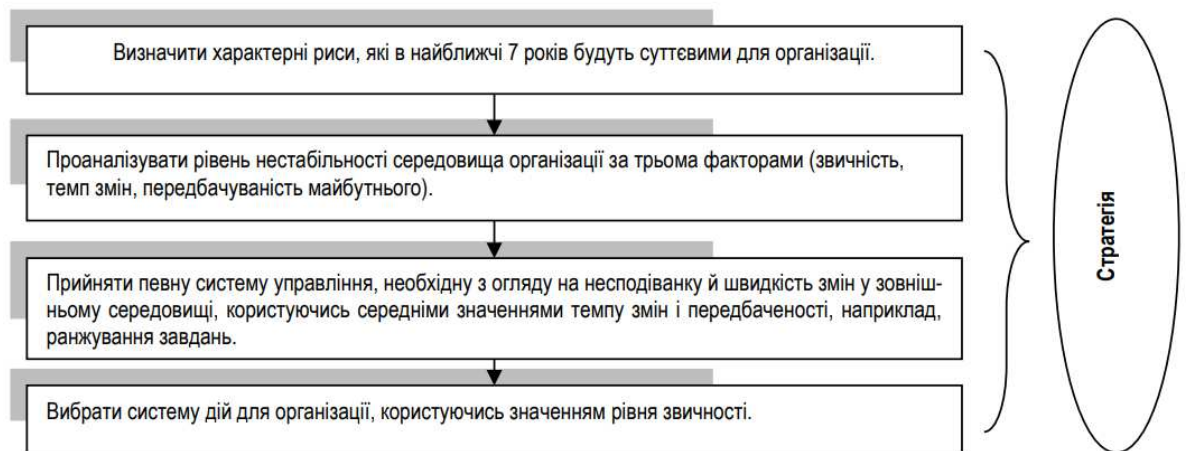


Рисунок 1.3 – Етапи вибору стратегії на підприємстві

Стратегія допомагає організації адаптуватися до змін у зовнішньому світі, виступаючи ключовим інструментом для відповіді на нові виклики.

Тетяна Желюк, д.е.н., професор вважає, що сутність стратегії полягає в визначенні ключових аспектів діяльності компанії, розподілі ресурсів та встановленні основних довгострокових орієнтирів.

Стратегія виступає як цілісний план дій, створений для забезпечення

реалізації місії та досягнення основних цілей організації. Цей план віддзеркалює ідентичність компанії, допомагаючи їй мобілізувати ресурси для специфічних завдань і водночас уникати діяльності, яка не відповідає її основній місії [9].

Особливості стратегічного менеджменту відображені у таблиці 1.2. Ці особливості вимагають від керівництва високого рівня стратегічного мислення, гнучкості та готовності до змін.

Згідно з Аллою Мельник, д.е.н., професор, стратегія охоплює п'ять ключових аспектів: план, тактику, модель діяльності, позицію на ринку та довгостроковий вигляд.

Таблиця 1.2 – Особливості стратегічного менеджменту

Аспект	Опис
Довгострокова перспектива	У відміну від тактичного або оперативного менеджменту, стратегічний менеджмент зосереджується на довгостроковому плануванні
Комплексний підхід	Розглядається не тільки внутрішнє середовище організації, але й зовнішнє, зокрема конкурентів, клієнтів, технологічні тенденції тощо
Проактивна позиція	Стратегічний менеджмент намагається передбачити зміни в середовищі та готує організацію до відповіді на них
Прийняття рішень на верхніх рівнях	Стратегічні рішення, як правило, приймаються керівництвом організації
Ресурсне забезпечення	Врахування доступних ресурсів і можливостей для реалізації стратегії
Залучення стейкхолдерів	Інтереси і очікування ключових зацікавлених сторін враховуються при розробці стратегії
Циклічність процесу	Постійний процес оцінки і коригування стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

Стратегічний менеджмент не є статичним процесом, він постійно адаптується до змін, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах організації. Це означає, що стратегія має бути гнучкою та динамічною, здатною до переосмислення та корекції відповідно до потреб та обставин [8].

Однією з ключових особливостей стратегічного менеджменту є здатність передбачення. Це включає в себе аналіз трендів, вивчення

потенційних загроз та можливостей в майбутньому, а також створення сценаріїв для різних можливих ситуацій.

Підсумовуючи вище сказане, в управлінні передових корпорацій акцентується на стратегії, що базується на знаннях, враховуючи їхню важливість у сучасних конкурентних умовах. Ці знання є ключовим чинником, який сприяє правильному прийняттю стратегічних рішень.

Стратегічний менеджмент є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої організації [11]. Він передбачає систематичний процес визначення місії, візії та стратегічних цілей компанії, а також розробку та впровадження планів для досягнення цих цілей у змінному зовнішньому середовищі. Види базових стратегії та їх характеристика показана на рисунку 1.4.

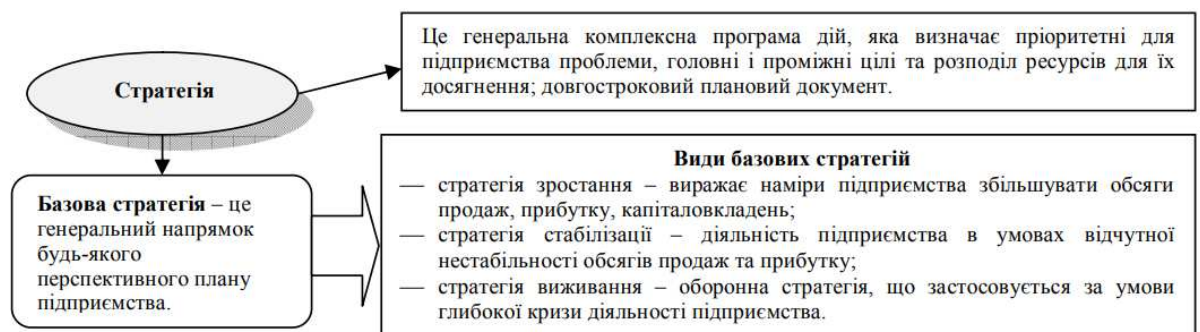


Рисунок 1.4 – Види стратегії

Основними недоліками стратегічного планування, порівняно з стратегічним управлінням, є його спирання на аналіз показників минулого, які можуть не відображати майбутнє. Тому стратегічне управління фокусується на передбаченні кардинальних змін і шляхах до позитивних змін.

В діяльності будь-якої компанії можна виокремити дві ключові частини [13]: основний бізнес та механізм управління, що спрямований на забезпечення ефективності основної діяльності та досягнення успіху. Також дії, які компанія вживає, можна розділити на операційні та довгострокові (стратегічні).

Досвід підтверджує, що для маленьких або щойно заснованих компаній первісним завданням менеджерів є оперативна діяльність, яка безпосередньо торкається основного бізнесу [15]. У такому контексті система оперативного управління займає другорядне місце. Варто зазначити, що незрівнянно повільний розвиток управлінської системи у порівнянні з швидким зростанням бізнесу є типовою проблемою для багатьох організацій: швидше зростання організації веде до того, що бізнес виходить за межі контролю. Іноді це може призвести до серйозних наслідків для діяльності компанії.

Таблиця 1.3 – Пріоритетний розвиток компанії

Характер дії	Компанія	
	Бізнес	Система управління
Оперативний	Пріоритет (при створенні компанії): становлення бізнесу, налагодження зв'язків з клієнтами, постачальниками, фінансовими інститутами	Пріоритет: налагодження оперативного управління
Стратегічний розвиток	Пріоритет (розширення бізнесу): проєкт з розвитку потужностей, складських приміщень, капітального ремонту, будівництво, відкриття магазинів, придбання нових компаній	Пріоритет (звичайно не розвинутий або розвинутий дуже слабо): розвиток системи управління, встановлення системи стратегічного менеджменту

Сучасна методологія стратегічного планування перестає спиратися виключно на аналіз минулого при спробах передбачення майбутнього. Вона підкреслює необхідність адаптації та корекцій стратегії на основі аналізу потенційного впливу різноманітних внутрішніх та зовнішніх обставин.

Призначені (intended) та emergent стратегії є ключовими концепціями в галузі стратегічного менеджменту, які допомагають описати, як стратегії формуються та реалізуються в організаціях [17]:

– призначені стратегії (Intended Strategies) це ті стратегії, які були сплановані або намічені організацією. Вони відображають заміри та сподівання менеджменту щодо майбутнього розвитку організації. Такі стратегії зазвичай розробляються в рамках формального процесу планування та виражені в документах, таких як стратегічні плани.

– emergent стратегії (Emergent Strategies) ці стратегії виникають у відповідь на непередбачені обставини або шанси. Вони не були сплановані заздалегідь, але розвиваються з часом, коли організація реагує на несподівані виклики та можливості. Це може включати адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, нові технології, зміни на ринках або внутрішні зміни.

Загалом, реальна стратегія організації може бути комбінацією обох цих підходів. Тобто, хоча організація може мати чіткий план (призначену стратегію), вона може також адаптуватися та реагувати на непередбачені обставини, що призводить до виникнення emergent стратегій [17].

Для успішного стратегічного менеджменту важливо розуміти різницю між цими двома типами стратегій і мати здатність гнучко адаптуватися до змін, використовуючи обидва підходи.

Стратегічне управління розглядається як організаційно-економічний процес, що зосереджений на виробництві та реалізації продукції або послуг. Його ефективність та прибутковість формуються на основі ринкових умов і можливостей сфери, в якій підприємство діє. Передбачається, що роль стратегічного управління в майбутньому тільки зростатиме. Дослідники в цій сфері будуть активно розробляти нові підходи, щоб допомогти організаціям оптимізувати свою діяльність.

Сучасні підприємства опинилися у водовороті технологічних змін і безперервної інформатизації [21]. У таких умовах, де дії ринкових акторів набувають особливої складності, підтримання стабільності та неперервного зростання є викликом. Організації, які активно інтегрують наукові та технічні нововведення, а також працюють над інноваціями, здатні опиратися загостренню конкурентної боротьби. Важливо, щоб керівництво таких компаній могло прогнозувати тенденції та адаптуватися до швидко змінюваного ринкового ландшафту.

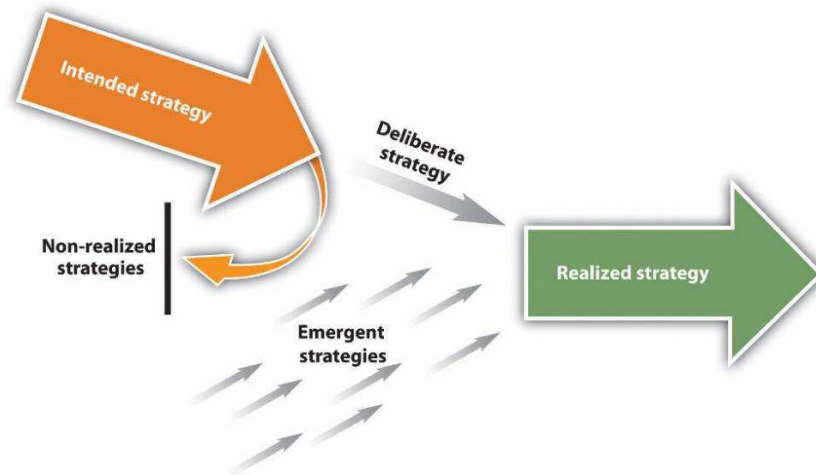


Рисунок 1.5 – Модель передбачуваної, навмисної та реалізованої стратегії

Стратегія означає утворення специфічної переваги компанії (чи то ресурсної, інформаційної, фінансової, енергійної або синергетичної) [22]. Ця перевага надає підприємству можливість виділитися на ринку серед інших продуктів та служб, забезпечуючи досягнення його основних цілей як на сьогодні, так і в майбутньому. Це дозволяє підприємству зайняти відповідне місце в ієрархії ринкових акторів.

Потреба у керуванні розвитком підприємства виникає у різних ситуаціях [18]:

- коли відбувається корінна зміна обраного напрямку розвитку підприємства, супроводжуючись неочікуваним переходом в інший етап розвитку;
- коли відбувається відхилення від планованих напрямків розвитку підприємства в рамках існуючого розвитку;
- коли відбувається корінна зміна траєкторії зниження розвитку підприємства на основі появи штучної точки біфуркації;

Отже, стратегічний процес управління розвитком підприємства базується на ухваленні комплексу управлінських рішень щодо конкретизації заходів у рамках загального напрямку розвитку та координації цих процесів.

Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та методи досягнення своїх цілей.

За своєю суттю, сучасний ринок є комплексною системою, де відбувається взаємодія різноманітних ресурсів: матеріалів, коштів, даних, енергії, робочої сили і так далі [24]. Динаміка цієї системи формується під впливом ринкових принципів, державних регулятивних інструментів та структур обміну продукцією та послугами, які взаємодіють з численними внутрішніми і зовнішніми факторами (див. рисунок 1.6).

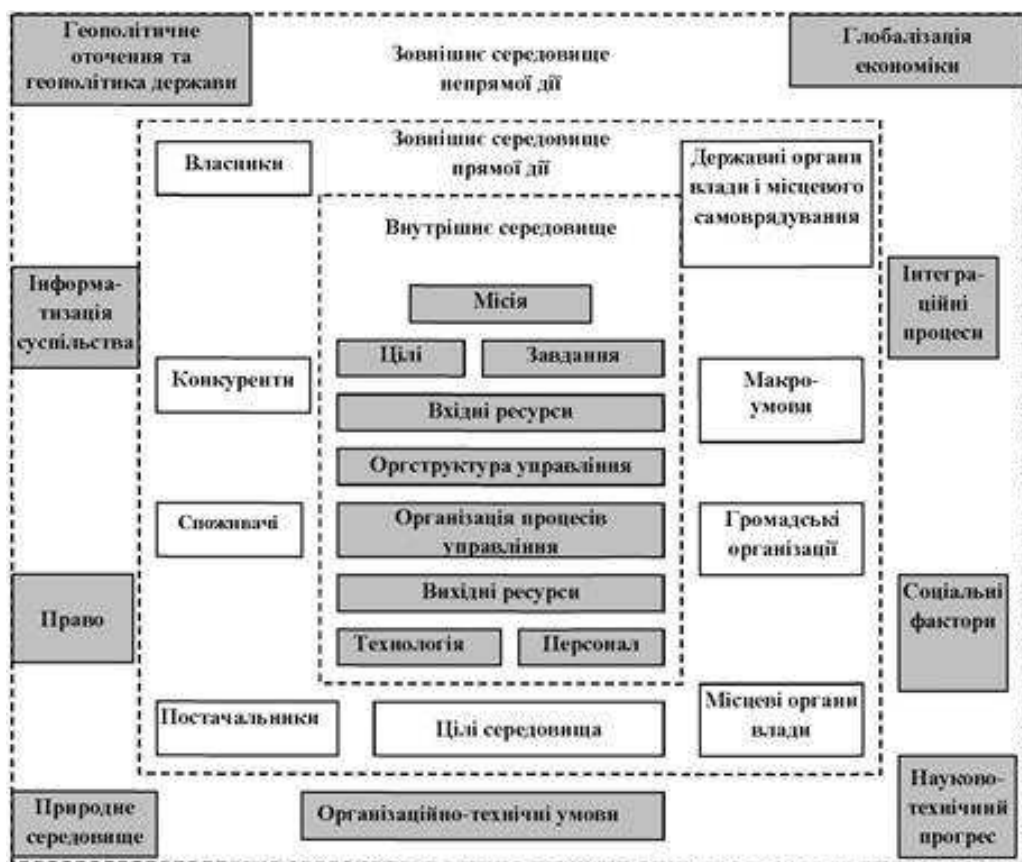


Рисунок 1.6 – Основні фактори ринкового середовища, що впливають на формування системи стратегічного управління

У контексті глобалізації та стрімкого технологічного розвитку, підприємства зіштовхуються не тільки з традиційними, але й новими викликами, які впливають на їхню конкурентоспроможність. Ефективне управління конкурентоспроможністю тепер охоплює не тільки економічні, але

й соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства таблиця 1.4.

Урахування цих факторів у стратегічному управлінні може забезпечити підприємству більш виважений та усебічний підхід до підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Таблиця 1.4 – Аспекти діяльності підприємства для ефективного управління конкурентоспроможністю

Ефективне управління конкурентоспроможністю	Аспекти діяльності підприємства
Технологічна адаптація	Впровадження новітніх технологій може збільшити продуктивність, а також покращити якість продукції чи послуг
Стойке підприємництво	Сучасні споживачі все частіше оцінюють підприємства не тільки за якістю їхніх товарів та послуг, але й за їх відповідальність до довкілля і соціуму
Інноваційний підхід	Інновації можуть відкривати для підприємства нові ринки, розширювати асортимент продукції чи послуг та збільшувати вартість бренду
Гнучкість і швидкість реакції	У світі, що швидко змінюється, підприємства повинні мати здатність швидко реагувати на зміни, що виникають, адаптуючи свої стратегії відповідно до нових викликів та можливостей
Співпраця з іншими підприємствами	В умовах глобалізації стратегічні партнерства, альянси або злиття можуть стати ключовими для досягнення конкурентних переваг

В реальному бізнес-середовищі розробляються та впроваджуються конкретні моделі стратегічного керування, які відображають особливості ринку, галузі, фінансового стану та інших визначальних факторів. Вивчення цих моделей сприяє кращому розумінню стратегічного керування в контексті глобальних трендів, наукових досягнень та специфіки ринку.

У сучасному динамічному світі, де технології, соціокультурні патерни та економічні умови постійно змінюються, здатність компаній адаптуватися стає ключовою [38]. Стратегічне управління, в якому враховуються як внутрішні можливості компанії, так і зовнішнє середовище, допомагає організаціям вижити в конкурентному середовищі. Також важливо розуміти, що стратегічне управління не є статичним — це постійний процес, який

потребує регулярного перегляду та корекції стратегії. Сучасні методи, такі як гнучке планування, дизайн-мислення та ітераційне управління, дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни і використовувати їх на свою користь.

1.2 Основні елементи та інструменти стратегічного менеджменту

Сучасні засоби управління, спрямовані на забезпечення економічного стабільного росту, представляють собою актуальний вибір у сучасному світі. Управління розвитком сучасних підприємств включає в себе регулювання, відповідальність, перегляд і проектування. Ці аспекти відображають еволюційні риси планування [21]. Планування є організаційною роботою, яка спрямована на розвиток і визначення стратегічних кроків для майбутніх дій. Стратегічне планування розвитку виступає як один із ключових чинників успіху, не лише в бізнесі. Стратегічне управління може забезпечити ефективність діяльності в умовах конкуренції, дотримуючись місії підприємства та відповідних стандартів.

Спочатку слід враховувати вплив зовнішніх факторів на умови роботи, таких як стан ринку, економічні тенденції та особливості сфери бізнесу. Однак внутрішні процеси також грають важливу роль, включаючи віддалену роботу, зростання вимог клієнтів до технологічних навичок команди та навіть стрес, якому українці були віддані протягом понад р..

Управління компанією під час війни схоже на кризовий менеджмент з одним «але» – треба мислити ширше та більше фокусуватися на інтересах команди.

Існує точка зору, що криза та війна мають різний психологічний контекст для управління бізнесом, тому підходи до менеджменту також повинні змінюватися. Проте базові принципи менеджменту залишаються ефективними навіть у військових умовах, але пріоритети можуть змінюватися. На цей час додатково важливими стають зобов'язання перед командою,

партнерами та клієнтами. Таким часом, перш за все важливо бути гуманітарним, а потім – ефективним менеджером.

Водночас ресурси бізнесу залишаються обмеженими, і це потрібно враховувати при внесенні структурних змін [12]. Наприклад, у зв'язку зі війною, не можливо надавати послуги та постачати продукцію клієнтам так ефективно, як раніше.

Проте будь-які зміни в корпоративній структурі повинні бути обумовлені конкретними бізнес-цілями [16]. Наприклад, жорстка ієрархічна структура ефективна тільки для деяких бізнес-моделей. Водночас, коли йдеться про управління можливостями, ця модель не є дієвою. Тому, маючи тисячі клієнтів, підприємства майже повністю відмовляються від класичної корпоративної ієрархії, щоб мати можливість реалізовувати різні бізнес-моделі та децентралізувати процеси прийняття рішень, особливо в контексті війни. Рисунок 1.7 демонструє роль та важливість виробничого менеджменту у рамках стратегічного керування підприємством.



Рисунок 1.7 – Компоненти місії і стратегії в сфері виробництва

Специфіка реалізації стратегії в тому, що цей процес не обмежується простим впровадженням планів, а закладає фундамент для досягнення мети.

Нерідко підприємства стикаються із труднощами у здійсненні вибраного курсу. Причини можуть полягати в неточностях попереднього аналізу, зовнішніх непередбачуваних обставинах або нездатності керівництва максимально задіяти ресурси компанії, зокрема, людський потенціал.

Оцінка та моніторинг виконання стратегії завершують процес стратегічного менеджменту, забезпечуючи зворотний зв'язок між процесом і цілями організації.

Основні компоненти контролю включають:

- визначення критеріїв і показників оцінки.
- оцінка стану об'єкта відносно стандартів або інших довідкових значень.
- виявлення причин відхилень.
- корекція дій, якщо це потрібно та можливо.

У контексті стратегічного контролю, акцент ставиться на те, наскільки виконання стратегії сприяє досягненню цілей компанії. Стратегічний контроль відрізняється від оперативного, оскільки його основна увага спрямована на ефективність стратегії, а не на конкретні дії чи завдання.

Методика розробки стратегічної карти та збалансованої системи показників є інтегрованою частиною стратегічного управління. Вона була запропонована Робертом Капланом та Девідом Нортоном у 1990-х р.

Стратегічна карта – це графічне зображення, яке показує взаємозв'язок між різними компонентами стратегії підприємства [24]. Вона включає в себе чотири основних перспективи:

- фінансова перспектива: як нас бачать акціонери?
- перспектива клієнтів: як ми повинні виступати перед клієнтами, щоб досягти своїх фінансових цілей?
- внутрішні процеси: в яких процесах ми повинні досягти відмінності, щоб задовольнити наших акціонерів та клієнтів?
- навчання та розвиток: як повинні навчатися та розвиватися наші співробітники, щоб найкращим чином реалізувати внутрішні процеси?

Збалансована система показників – це система вимірювань, яка допомагає підприємству моніторити свій поточний стан та виконання щодо стратегічних цілей [26]. Система включає в себе:

- фінансові показники: прибуток, доходи, рентабельність тощо.
- показники клієнтської перспективи: задоволеність клієнтів, лояльність, збереження клієнтів.
- показники внутрішніх процесів: якість продукції, ефективність процесів, нововведення.
- показники навчання та розвитку: задоволеність співробітників, навички та компетенції, корпоративна культура.

Таким чином, використання дозволяє організаціям чітко розуміти свою стратегію, перетворювати її на конкретні дії та моніторити прогрес щодо досягнення стратегічних цілей.

Для стратегічного планування використовуються такі інструменти як: техніка експертних визначень, методика вивчення розривів, дослідження планів та потенційних ризиків, дослідження портфелю, принцип життєвого циклу продукту та різноманітні прогностичні та аналітичні методики.

Кожен з цих інструментів має свої позитивні сторони та обмеження. Деякі з них широко застосовуються в сучасних підходах до планування, тоді як інші не так популярні. Ефективність використання різних інструментів може відрізнятись, але комбінування декількох з них може збільшити точність та впевненість у стратегічних рішеннях.

Можна стверджувати, що стратегічне планування служить інструментом для максимального розкриття потенціалу підприємства. У багатьох розвинутих країнах стратегічне планування розглядається як ключовий фактор успіху компанії. Однак в Україні його застосування залишається недостатнім, і результати не завжди відповідають очікуванням керівництва [25].

Неефективність стратегічного планування часто пов'язана з такими причинами:

- формалізований підхід до формування та виконання стратегії;
- обмежена економічна освіта та усвідомленість менеджерів;
- топ-даун планування без чітко визначених цілей або стратегічних ініціатив;
- нестача вмінь працювати з інструментами стратегічного управління;
- недостатня якість і швидкість інформаційних процесів.

Стратегічний менеджмент є критично важливим аспектом сучасного бізнесу, який допомагає організаціям визначати своє стратегічне положення, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ефективно конкурувати на ринку [26].

Основні елементи стратегічного менеджменту, такі як визначення місії, цілі, внутрішній та зовнішній аналіз, формулювання та виконання стратегії, а також контроль та корекція, взаємодіють для забезпечення успіху організації. Інструменти, такі як SWOT або PESTEL, допомагають компаніям аналізувати своє середовище та визначати можливості та загрози. Враховуючи постійно змінювані умови ринку та динамічне бізнес-середовище, стратегічний менеджмент і його інструменти стають все більш цінними для гарантування довгострокового успіху організацій.

Додатково важливо враховувати, що успішна реалізація стратегічного менеджменту вимагає не лише аналізу та планування, але й гнучкості та вміння швидко адаптуватися до змін, що виникають у сучасному бізнес-середовищі.

1.3 Інновації в стратегічному менеджменті

У сучасному динамічному бізнес-середовищі конкурентна перевага стає все менш стійкою, а традиційні стратегії вже не завжди працюють так ефективно, як раніше. У цьому контексті інновації в стратегічному менеджменті стають ключовим фактором успіху для будь-якої організації.

Інновації в стратегічному менеджменті відіграють ключову роль, оскільки їх впровадження може допомогти організаціям отримати конкурентні переваги, адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, а також залишатися на передовій ринкових тенденцій [38]. Декілька аспектів інновацій у контексті стратегічного менеджменту представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Інновації у контексті стратегічного менеджменту

Тип інновації	Опис
Інновації в стратегічному плануванні	Сучасні підходи, які дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі
Технологічні інновації	Застосування новітніх технологій, наприклад, штучного інтелекту
Інновації в організаційній структурі	Горизонтальні структури для забезпечення гнучкості
Культурні інновації	Створення культури, відкритої до інновацій та експериментів
Інновації у взаємодії з клієнтами	Нові підходи до взаємодії з клієнтами, як-то співтворення цінності
Екологічні та соціальні інновації	Стратегії, що зосереджені на сталому розвитку
Навчання та розвиток	Інноваційні методи навчання для підготовки співробітників

Інновації і стратегічний менеджмент тісно переплетені в сучасному бізнес-середовищі [29]. Інновації часто визначають стратегічне напрямлення компанії, дозволяючи їй позиціонувати себе як лідера інновацій у своїй галузі. Вони можуть служити джерелом конкурентних переваг, допомагаючи компанії вирізнитися на ринку та пропонувати унікальну цінність своїм клієнтам. В динамічному світі бізнесу інновації є ключем до адаптації до постійних змін, відкриваючи нові можливості та реагуючи на потенційні загрози. Інноваційний підхід може покращити взаємодію компанії з її цільовими групами, зміцнюючи позиції бренду. Однак важливо розуміти, що з інноваціями завжди пов'язані певні ризики і невизначеності, і їх потрібно аналізувати та управляти на стратегічному рівні.

Ключові тенденції та нововведення у стратегічному менеджменті 2022 р. наведені у таблиці 1.6.

Ці тенденції показують, як сучасний світ та його виклики формують підхід до стратегічного менеджменту. Звісно, цей список не є вичерпним, але він дає загальне уявлення про напрямки розвитку даної сфери 2022 р.

Таблиця 1.6 – Тенденції стратегічного менеджменту

Тенденції	Характеристика
Адаптивне стратегічне планування	В світі, що швидко змінюється, компанії зосередилися на створенні більш гнучких і адаптивних стратегій, які можуть швидко коригуватися за потреби
Адаптивне стратегічне планування	З розвитком технологій big data компанії стали активніше використовувати дані для підтримки своїх стратегічних рішень
Центровість на клієнта	Підхід, зосереджений на споживача, став важливою складовою стратегічного планування
Сталий розвиток	Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток стали ключовими елементами стратегічного планування для багатьох компаній
Стратегії диференціації	В умовах жорсткої конкуренції компанії шукають способи виділитися, створюючи унікальні продукти, послуги або досвід
Глобалізація	Стратегії глобалізації стали все важливішими, оскільки компанії шукають нові ринки та можливості за кордоном
Цифрова трансформація	Поняття цифрової трансформації стає важливою частиною стратегічного планування, оскільки компанії впроваджують нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей
Культура та лідерство	Розуміння важливості корпоративної культури та ефективного лідерства стає все більш популярним у контексті стратегічного планування
Екосистеми та стратегічні альянси	Замість традиційного конкурентного підходу багато компаній розглядають стратегії співпраці з партнерами для створення спільної цінності

«Інновації стратегічного менеджменту» вимагають від компаній постійного перегляду та оновлення своїх підходів, щоб вони могли залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на зміни у своєму оточенні.

Термін «інновації стратегічного менеджменту» вказує на нові підходи, ідеї, інструменти та методи, які впроваджуються в область стратегічного менеджменту. Це може включати все, від нових концепцій та моделей до

технологічних засобів, які покращують процес стратегічного планування та виконання, ключові аспекти представлені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Інновації стратегічного менеджменту

Компонент	Опис
Нові Моделі та Концепції	Перехід від традиційних моделей конкуренції до концепцій блакитних океанів, де фокус переноситься на створення нових ринків, де конкуренція є мінімальною
Технологічний прогрес	Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика великих даних, для покращення процесу прийняття рішень
Організаційні зміни	Перегляд структури організації, культури та підходів до лідерства для підтримки інноваційних стратегій
Процесуальні інновації	Введення нових методів аналізу, планування, моніторингу та оцінки стратегій, які можуть зробити процес більш ефективним та гнучким
Залучення стейкхолдерів	Інноваційні підходи до спілкування та співпраці з зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів та співробітників
Екосистеми і Платформи	Розвиток стратегій, заснованих на створенні платформ та екосистем, де різні актори можуть взаємодіяти і створювати спільну цінність

I. Ансофф [27] виокремлює чотири групи правил, що визначають напрями дій при визначенні інноваційної стратегії:

- правила, які використовуються для оцінки діяльності фірми тепер і в майбутньому;

- правила, за якими складаються стосунки фірми з її оточенням. Вони визначають, які види продукції та технології фірма розроблятиме, яким чином досягатиме переваг над конкурентами. Ці правила називаються продуктово-ринковими стратегіями;

- правила, згідно з якими встановлюються відносини та процедури всередині фірми;

- правила, за якими фірма провадить оперативну діяльність.

На рисунку 1.8 показано інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії.



Рисунок 1.8 – Інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії

Інновації можна визначити як процес введення нових або значущо вдосконалених продуктів, послуг, процесів, методів або ідей, які приносять конкретну цінність для організації, її стейкхолдерів або суспільства в цілому.

Серед актуальних тенденцій слід відзначити різке зростання значення портфельних інвестицій в контексті міжнародного руху капіталу [38]. Накопичення та концентрація фінансових ресурсів у структурах транснаціональних корпорацій призводять до розриву балансу між реальним та фінансовим капіталом. Можливості вивезення капіталу включають прямі та портфельні інвестиції. Інвестиційна позиція країни визначається співвідношенням активів, які країна має за кордоном, та активів, якими володіють іноземці в даній країні.

Agile та Waterfall – це дві відомі методології управління проєктами, широко використовувані в розробці програмного забезпечення [18]. Кожна з них має свої особливості та найкраще підходить для різних типів проєктів. Agile представляє собою систему ідей і принципів гнучкого управління проєктами, на основі яких розроблені популярні методи, такі як Scrum та Kanban.

Основний принцип Agile полягає в розробці через короткі ітерації (цикли), під час кожної з яких замовник або користувач отримує робочий код або продукт.

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика Agile та Waterfall

Складова	Agile	Waterfall
Хронологія	Agile Manifesto стверджує, що учасники команди мають надавати готове програмне забезпечення через регулярні проміжки часу, що можуть варіюватися від кількох тижнів до кількох місяців	Методологія Waterfall визначає фіксований час. Заздалегідь встановлюється початок і завершення проекту
Залучення клієнта	Ключовим аспектом є включення клієнтів у процес розробки проекту на кожному етапі.	Після визначення кінцевої мети, методологія Waterfall не включає клієнта чи власника проекту у подальший процес
Гнучкість	Високо цінує виконання невеликих обсягів роботи, відомих як спринти. Цей підхід привітає адаптацію до різних напрямків, включаючи прийняття нової інформації навіть на пізніших етапах	Проект передбачено заздалегідь, що робить цю систему управління ідеальною для команд, які мають чітке бачення свого напрямку від початку до завершення
Бюджет	Нефіксований. Agile відкритий для адаптації	Фіксований

Натомість Waterfall – це методика управління проектами, що передбачає послідовний перехід з одного етапу на інший без пропусків і повернень на попередні стадії [18].

Виникає питання, яка з двох методологій демонструє кращі результати в сучасних умовах. Незалежна консалтингова організація в сфері ІТ, Standish Group, здійснила дослідження, результати якого представлені на рисунку 1.9.



Рисунок 1.9 – Показники успішності ІТ проектів

Згідно з проведеними дослідженнями, гнучка методологія демонструє кращі результати у сучасній практиці. Основна перевага полягає в залученні клієнтів на всіх етапах проєкту та постійній комунікації. Узагальнюючи, можна зробити такі висновки: Waterfall є лінійним підходом до проєктування, тому найкраще підходить для завдань з чіткою та визначеною кінцевою метою.

Актуальною концепцією визначення перспектив розвитку території є питання сталого розвитку, яке сьогодні виступає провідною. Розроблено різноманітні теорії, в яких визначені передумови та компоненти програм розвитку. Згідно з цими теоріями, основною метою є задоволення потреб мешканців регіону за умови запобігання нанесенню шкоди зовнішньому середовищу [19].

Моніторинг і оцінка сталого розвитку входять до складу системи управління. Окрім проведення безпосередньої оцінки самого процесу, вони повинні враховувати вплив зовнішніх деструктивних факторів на соціально-економічне середовище території.

Можлива схема проведення моніторингу процесу сталого розвитку представлена на рисунку 1.10.

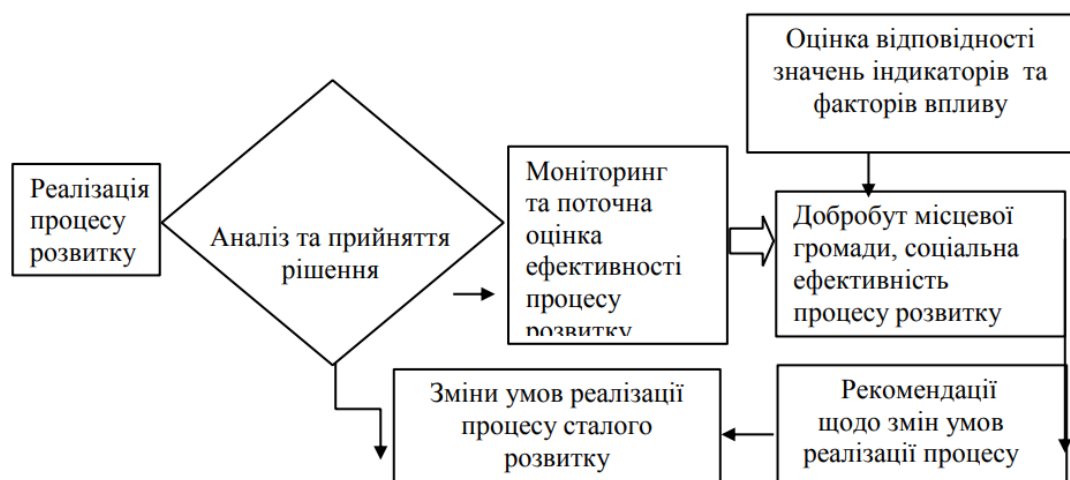


Рисунок 1.10 – Система управління процесом сталого розвитку із зворотнім зв'язком

Система моніторингу повинна відповідати середовищу свого функціонування, сама бути функціональною, відкритою для інформації, здатною до змін – адаптивною, відповідати поточним вимогам і потребам, трансформуватися в разі необхідності [22].

Підбиваючи підсумки, були розглянуті та систематизовані теоретичні засади впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах. Дослідження зосереджувалося на ключових аспектах стратегічного управління, які визначають успішність функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах. Стратегічний менеджмент визначається необхідністю адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та ефективного використання внутрішніх ресурсів. Впровадження стратегічного менеджменту вимагає від керівництва глибокого розуміння стратегічних цілей та вміння визначати стратегічні пріоритети.

На основі аналізу літературних джерел та теоретичних концепцій були виділені основні етапи стратегічного менеджменту: формулювання стратегії, реалізація стратегії та контроль за виконанням стратегії. Кожен з цих етапів має свою вагу та впливає на загальний успіх стратегічного управління підприємством.

Результати виявлення ключових аспектів стратегічного процесу на підприємстві, які були представлені вище, дають підстави для твердження, що конструювання ефективного стратегічного процесу потребує не лише розробки та впровадження відповідних стратегічних змін у структурі організації. Важливим також є розуміння логіки та законів теорії стратегії підприємства, особливо в умовах великої непередбачуваності в бізнес-середовищі. У світлі цього, в науковому аспекті є перспективним подальше розвиток теоретичних та прикладних засад стратегії підприємства та стратегічного управління як системних концепцій, які визначають еволюцію економічних організацій у напрямку досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг.

В наш час розвитку ринкової економіки важливість стратегічного управління значно зросла, оскільки воно дозволяє не лише реагувати на поточні ситуації, але й планувати на майбутнє. Стратегічне управління може бути розглянуте з кількох взаємопов'язаних поглядів: функціонального, процесного і елементарного.

Стратегічний менеджмент можна уявляти як динамічний комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз оточуючого середовища (внутрішнього і зовнішнього), вибір стратегії, визначення цілей, реалізація стратегії, оцінка та контроль виконання, корекція. Чітке розуміння структури стратегічного управління, змісту та місця кожної стадії в управлінському процесі забезпечує більшу ефективність кожного етапу і стратегічного управління взагалі.

Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише в умовах стратегічно орієнтованої організації: персонал має стратегічне мислення, використовується система стратегічного планування, і поточна діяльність напряму спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей. Внесення змін у стратегію може стосуватися будь-яких аспектів стратегічного управління: аналізу середовища, визначення місії і цілей, вибору стратегії, виконання стратегії, контролю та оцінки. Корективи організації можуть впливати безпосередньо на виробництво, включаючи конструкцію товарів, управління запасами сировини та готової продукції, технологію виробництва, надійність, ремонт та розташування обладнання, логістику постачання, управління людськими ресурсами та місце розташування.

Стратегічний менеджмент є ключовим фактором для досягнення успіху та стійкості підприємства в умовах постійної зміни. Його правильне впровадження вимагає від керівництва не лише глибоких знань теоретичних аспектів, але і гнучкості в реагуванні на нові виклики. Розуміння та ефективне застосування стратегічного менеджменту стає запорукою стійкості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Пивна промисловість в Україні займає важливе місце в економіці та культурі країни. Україна відома своїми значними виробничими потужностями та широким асортиментом пива, яке випускають великі пивоварні, такі як «Оболонь», «Чернігівське», «Славутич» та інші. Пиво є популярним напоєм серед українців, і внутрішнє споживання пива високе, а продажі продовжують зростати. Крім того, Україна активно експортує своє пиво до різних країн світу, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності національних брендів. Останнім часом також спостерігається зростання популярності крафтового пива, що додає розмаїття та нові можливості розвитку пивної індустрії в Україні.

ПрАТ «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів. На підприємствах групи впроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007. Постійно діє програма контролю виробництва та покращення якості продукції.

З січня по листопад 2022го р. обсяг виробництва пива в Україні становив 113.2 млн дол. США. Останнім часом спостерігались коливання у динаміці, данні наведені на рисунку 2.1.

В сучасних умовах пивоварний ринок України можна охарактеризувати як олігополістичний. Не зважаючи на присутність великої кількості виробників пива, більше 90% ринку контролюють чотири підприємства.

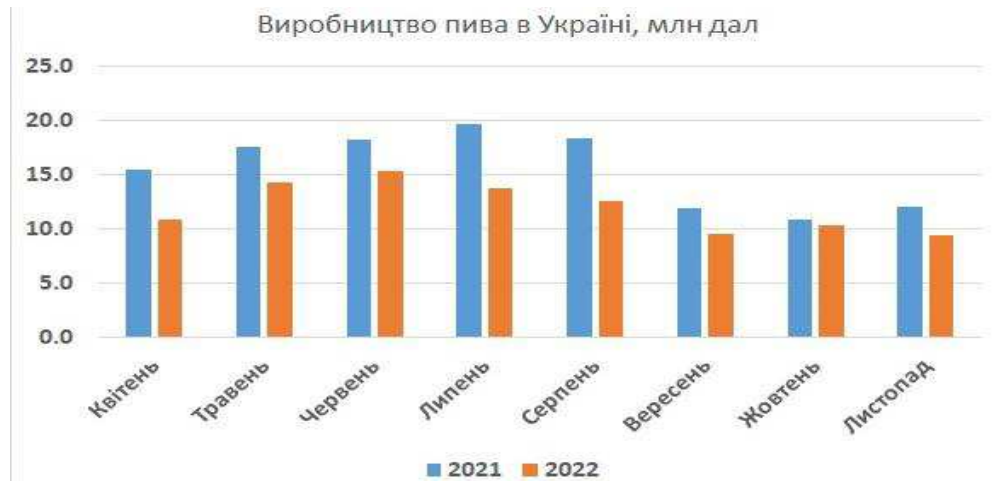


Рисунок 2.1 – Виробництво пива в Україні 2021–2022р.

Прогнозується, що структура ринку значно зміниться до кінця 2022 р. Хоча Оболонь та Карлсберг Україна швидко відновили роботу своїх основних виробничих потужностей, САН ІнБев Україна, з якими заводи цієї групи розташовані в Чернігові, Харкові та Миколаєві, на початку осені ще не відновив виробництво (навіть «Чернігівське» почало розливатися в Бельгії).

У листопаді 2022 р. в Україні продовжувалося виробництво пива. Варто відзначити, що основними гравцями на ринку пива в країні протягом останніх років залишаються три компанії, які контролюють від 75% до 80% загального обсягу виробництва – СанІнБев Україна, Карлсберг Україна (з часткою кожної з них, яка коливається близько 30%), і Оболонь (частка приблизно 20%).



Рисунок 2.2 – Середньомісячний товарообіг алкогольних напоїв у 2022р. \$ млн

Експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з вмістом спирту до 0,5 об.%) за 8 місяців 2023 р. – 92,3 млн дал, це становить 108,8% до аналогічного періоду 2022 р.

Аналіз ринку пива в Україні відзначає суттєві втрати, які були завдані його розвитку після початку повномасштабного вторгнення рф [39]. У 2022 р. негативні наслідки військових подій вплинули на ринок наступним чином:

– зникнення обсягів виробництва пива в Україні внаслідок дій підприємств, які опинилися на окупованих територіях або в зонах активних бойових дій.

– скорочення продажів пива через зниження доходів населення, зменшення споживчої аудиторії та встановлення тимчасових обмежень на продаж алкоголю.

Аналіз споживчого ринку пива в Україні в період війни підкреслює, що доступність дешевого пива залишається найвищою серед видів алкоголю в країні. Міцні напої стали надто дорогими для тих, хто втратив доходи, що призвело до переходу багатьох населення на більш доступне пиво.

Підсумково за 2022 р., лікєро-горілочні вироби мали найбільшу частку продажів у грошовому вираженні – 35% від загальних продажів, дані наведено на рисунку 2.3. На другому і третьому місцях з однаковим показником, а саме 19%, розташувалися пиво та вино.



Рисунок 2.3 – Структура продажів алкоголю у 2022 р.

Узимку зростає частка міцного алкоголю, влітку стають популярними слабоалкогольні напої, вино та пиво [42].

Вплив війни значно відобразився на ринку алкоголю. Серед чинників цієї зміни можна виділити виїзд великої кількості населення за кордон, обмеження у роботі закладів громадського харчування та порушення логістичних потоків.

Від кінця лютого до початку квітня було введено заборону на продаж алкоголю. Внаслідок бойових дій багато виробництв припинило роботу. Також відбулися зміни в економічній поведінці українців.

Ці фактори вплинули на кожну категорію алкоголю, проте продажі пива найменше постраждали. По-перше, для пива були встановлені менш суворі обмеження. По-друге, пиво є сезонним напоєм, тому у березні–квітні обсяги його продажів залишалися невеликими, зазначає аналітик дослідницької компанії Pro-Consulting, Євген Бондаренко [37].

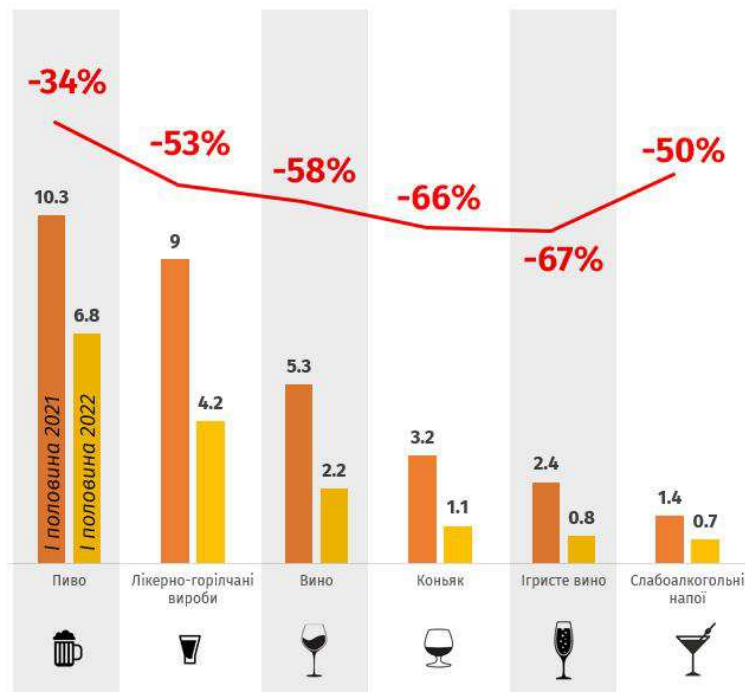


Рисунок 2.4 – Як змінилось споживання алкогольних напоїв у 2021–2022р.

Згідно з інформацією від Pro-Consulting, у січні–червні 2022 р. українці витратили 6,8 млрд грн на пиво, що на 34% менше, ніж за аналогічний період у 2021 р. Продажі горілки впали на 53%, вина – на 58%, а коньяку – на 66%.

Споживачі добре ознайомлені з продукцією компанії та позитивно налаштовані до неї, тому розумно впроваджувати стратегію збереження конкурентних переваг для утримання ринкової частки.

Відсутність податкових пільг на сплату акцизного податку на пиво. Нові ставки набирають чинності з 01.03.2022. Для пива із солоду змінено також і одиницю виміру: тепер ставку акцизу для пива встановлено в гривнях за 1 літр 100-відсоткового спирту, а саме 59,82 грн. У перерахунку на попередню одиницю виміру збільшення акцизної ставки для пива теж залишається в межах 5%.



Рисунок 2.5 – Розміри сплаченого акцизного податку з пива протягом 2018–2020р.

Використовуючи міцні ринкові позиції та конкурентні переваги, ПрАТ «Оболонь» може проникнути на нові сегменти ринку та обслуговувати додаткові групи споживачів. Споживачі добре ознайомлені з продукцією компанії та позитивно налаштовані до неї, тому раціонально впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг для збереження ринкової частки. З впровадженням нових технологічних ліній та інновацій у виробництві можна покращити якість продукції.

ПрАТ «Оболонь» є одним з найбільших пивоварних підприємств в Україні. Компанія була заснована у 1993 р. і розташована у м. Київ. Оболонь спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв, сидру, а також інших алкогольних та безалкогольних напоїв.

Логотип підприємства представлений на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Логотип ПрАТ «Оболонь»

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» – найбільший національний виробник напоїв зі стовідсотковим українським капіталом. Понад чверть століття «Оболонь» утримує першість в експорті пива на національному ринку, експортна карта компанії налічує понад 70 країн світу. У звітному періоді всі виробничі майданчики компанії «Оболонь» працювали в умовах воєнного стану та направили свої зусилля на стратегічне забезпечення захисників України та цивільного населення питною водою та необхідною військовою допомогою. Уперше в світі з метою допомоги українцям компанія виставила до продажу невзаємозамінні токени NFT, які дозволять його власнику замовити колекційну пляшку пива з унікальним дизайном етикетки на основі придбаної NFT.

ПрАТ «Оболонь» значну інфраструктуру, якої охоплює основний завод у м. Київ та віддалені виробничі установи в м. Чемерівці та м. Олександрія. До складу також входять дочірні підприємства – «Красилівське» (м. Красилів, Хмельницька область) та «Пивоварня Зібберта» (м. Фастів, Київська область). Крім того, корпорація має компанії з корпоративними правами, розташовані в м. Коломия, м. Рокитне, м. Бершад та м. Чемерівці (рисунок 2.7).

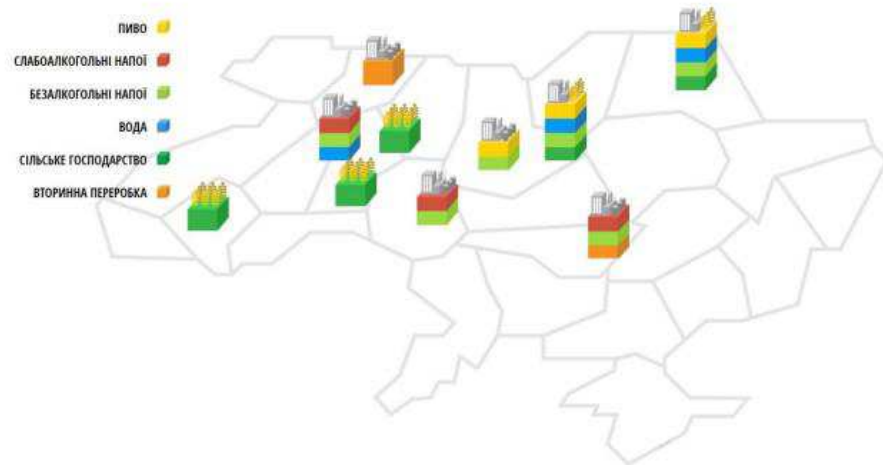


Рисунок 2.7 – Структура виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь»

Війна, яку розпочала РФ змусила переорієнтуватися компанію і знайти можливість продовжити свою діяльність. Незважаючи на вкрай важкі умови для роботи у військовий час, Оболонь намагається підтримувати своїх працівників, забезпечуючи їх робочими місцями та виплачувати заробітну плату, а також підтримує військових, які мужньо, ціною власного життя, захищають Україну та Європейські держави. Сьогодні, джерела артезіанської води, які є в розпорядженні компанії «Оболонь», використовуються для виробництва води, у тому числі, для безкоштовної передачі її військовим та людям, які знаходяться на розорених війною регіонах України.

На рисунку 2.8 представлено портфель брендів ПрАТ «Оболонь».



Рисунок 2.8 – Портфель брендів ПрАТ «Оболонь»

Окрім широкого споживання та виробництва пива, пивна промисловість

в Україні відіграє значну роль у створенні робочих місць та сприяє економічному зростанню. Вона включає в себе велику кількість пивоварень різних масштабів, виробництво сировини для пивоваріння (якість хмелю та ячменю) та виробництво пакувальних матеріалів для пива. Крім того, пивна промисловість сприяє розвитку туризму, зокрема пивного туризму, коли відвідувачі можуть оглянути пивоварні, взяти участь у дегустаціях та ознайомитися з процесом виробництва пива.

Продукція Оболоні відома не тільки на внутрішньому ринку, а й за його межами. Компанія експортує свою продукцію в багато країн світу. Вона пропонує широкий асортимент пива, включаючи традиційні стилі, такі як лагер, пшеничне пиво, ель, а також новаторські сорти, які відповідають сучасним тенденціям.

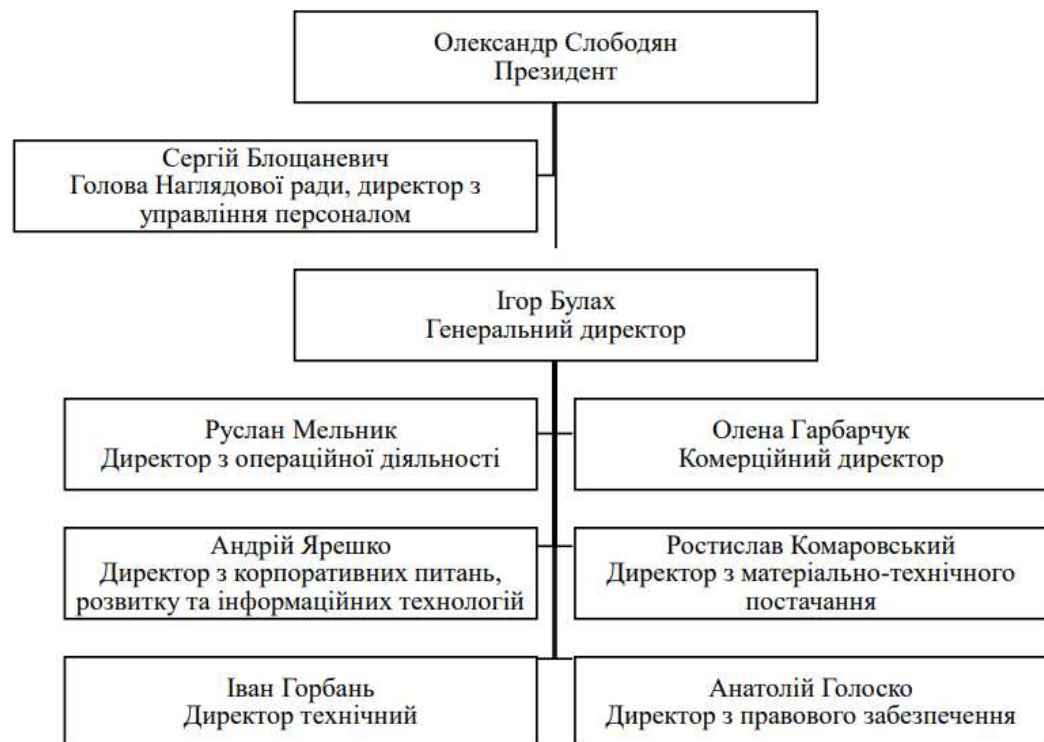


Рисунок 2.9 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» також активно працює над створенням стабільного бізнесу та впровадженням сучасних технологій. Вона має власні сировинні бази, сучасні виробничі лінії та дотримується високих стандартів якості. Крім

того, Оболонь займається благодійною діяльністю та підтримує спортивні та культурні події в Україні.

Загальні відомості про підприємство наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – загальна інформація ПрАТ «Оболонь»

Назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»
Коротка назва	ПрАТ «Оболонь»
Код за ЄДРПОУ	05391057
Адреса	Оболонський, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Контакти підприємства	(044) 412-84-10, (044) 412-76-03
Керівник	Булах Ігор Васильович
Статутний капітал	32512700,00 грн
Основні види діяльності	Виробництво пива виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод Виробництво фруктових і овочевих соків

ПрАТ «Оболонь» спеціалізується на збуті продукції. Збутова діяльність має свої характеристики, які впливають на її ефективність і прибутковість. Основні риси збутової діяльності наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні риси збутової діяльності

Риси збутової діяльності	Характеристика
Широкий асортимент продукції	Виробляє і збутує різноманітні продукти, включаючи алкогольні та безалкогольні напої
Маркетингові зусилля	Активно використовує маркетингові стратегії для просування своєї продукції на ринку
Розподіл та логістика	Має розвинуту систему розподілу своєї продукції, що дозволяє забезпечити її доступність для споживачів
Управління продажами	Має ефективну систему управління продажами, яка включає планування, контроль і аналіз результатів збутової діяльності
Взаємодія з клієнтами	Приділяє велику увагу взаємодії зі своїми клієнтами
Міжнародна присутність	Активно працює на міжнародних ринках і здійснює експорт своєї продукції
Інноваційність	Постійно працює над вдосконаленням своїх продуктів і впроваджує нові технології у виробництво та збут
Стратегічні партнерства	Укладає стратегічні партнерські угоди з іншими компаніями, що дозволяє їй отримувати доступ до нових ринків, технологій та ресурсів

Усі ці характеристики збутової діяльності обґрунтовують його успіх і

конкурентоспроможність на ринку. Підприємство має добре організовану систему управління продажами, яка дозволяє забезпечити ефективну дистрибуцію своїх продуктів і максимізувати прибуток компанії. Також успішно впроваджує маркетингові стратегії для привертання нових клієнтів і підтримки вірних споживачів.

Підприємство продовжує розвиватися і вдосконалювати свої стратегії збуту, щоб задовольняти потреби споживачів і залишатися конкурентоспроможною. У таблиці 2.3 наведені напрямки котрі можуть розглядати для подальшого розвитку збутової діяльності.

Таблиця 2.3 – Удосконалення збутової діяльності у ПрАТ «Оболонь»

Напрямок збутової діяльності	Характеристика
Розширення асортименту продукції	Компанія може розглядати можливість розширення свого асортименту продуктів, включаючи нові сорти алкогольних напоїв, безалкогольні напої або інші споріднені продукти
Постійне покращення якості продукції	Повинна продовжувати працювати над підвищенням якості своїх продуктів
Розширення ринкової присутності	Може активно розширювати свою географію присутності, займаючись експортом продукції до нових країн або розширюючи свою дистрибуційну мережу на національному рівні
Інтернет-продажі	Може розглядати можливість розширення своєї присутності в онлайн-сегменті через створення власного інтернет-магазину або співпрацю з платформами електронної торгівлі

ПрАТ «Оболонь» активно використовує факторний аналіз продажів для оцінки ефективності своєї збутової діяльності. Це дозволяє компанії визначити ключові фактори, які впливають на обсяг реалізації і прибуток. Застосування інноваційних підходів, таких як використання нових технологій у виробництві і збуті, дозволяє підтримувати конкурентну перевагу і відповідати на змінні потреби споживачів.

Підприємство також активно співпрацює зі своїми клієнтами, слідкує за їхніми вподобаннями та потребами, що дозволяє їй адаптувати свою продукцію і послуги до вимог ринку. Компанія також розширює свою географію присутності шляхом розвитку експортних зв'язків та співпраці з

міжнародними партнерами. Пивоварний ринок в Україні можна охарактеризувати як динамічний і конкурентний.

Пиво в Україні є популярним алкогольним напоєм, і споживання його є великим. На ринку присутні як великі національні пивоварні, так і невеликі місцеві виробники, що створює різноманітність та розмаїття вибору для споживачів.

Одним з викликів на пивоварному ринку в Україні є боротьба з підробкою і контрабандою пива, яка може негативно впливати на репутацію та прибуток. Пивоварний ринок в Україні також залежить від економічних та законодавчих факторів. Загальна економічна ситуація у країні, рівень доходів населення, стабільність валютного курсу та інфляція впливають на споживчу платоспроможність та споживання пива. Зміни в законодавстві, включаючи податкові ставки, вимоги щодо якості та безпеки продукції, можуть мати прямий вплив на прибутковість пивоварних підприємств.

Потреби споживачів на пивоварному ринку також змінюються. Зростає популярність ремісничого пива, яке характеризується незалежними місцевими пивоварнями, що виробляють обмежені серії пива з унікальними рецептами та інгредієнтами. Крім того, збільшується інтерес до низько алкогольних та безалкогольних варіантів пива, що відповідає мінливим тенденціям і споживацьким преференціям.

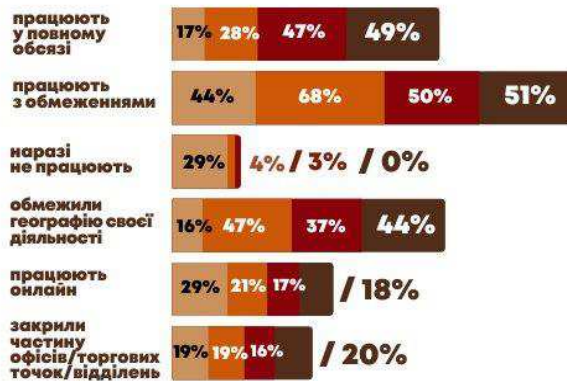
Технологічний прогрес та інновації в пивоварній індустрії також можуть впливати на прибутковість. Впровадження нових технологій виробництва, автоматизація процесів, використання високоякісних інгредієнтів та розробка нових сортів пива можуть сприяти якості продукції і популярності бренду, що в свою чергу може впливати на прибутковість пивоварних підприємств. Конкуренція, ефективне управління виробництвом та збутом, маркетингові стратегії, репутація бренду і здатність адаптуватися до змін на ринку також є важливими чинниками для прибутковості пивоварних підприємств в Україні.

БІЗНЕС В УМОВАХ ВІЙНИ

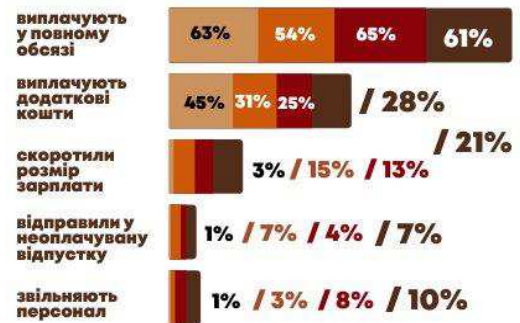
ЄВРОПЕЙСЬКА БІЗНЕС АСОЦІАЦІЯ

■ БЕРЕЗЕНЬ ■ КВІТЕНЬ ■ ТРАВЕНЬ ■ ЛИПЕНЬ

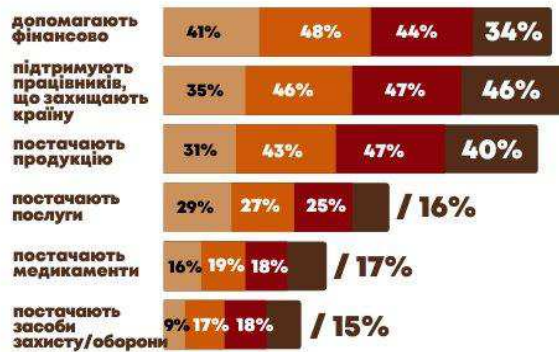
РОБОТА КОМПАНІЙ



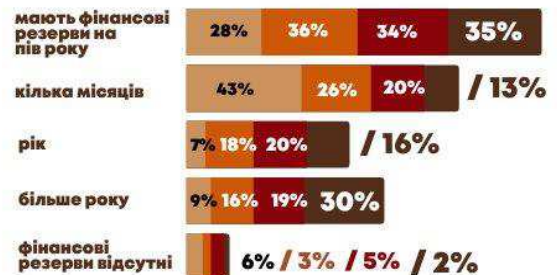
ЗАРОБІТНІ ПЛАТИ



ПІДТРИМКА АРМІЇ ТА ГУМАНІТАРНА ДОПОМОГА



ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ



ВТРАТИ БІЗНЕСУ ВІД ВІЙНИ

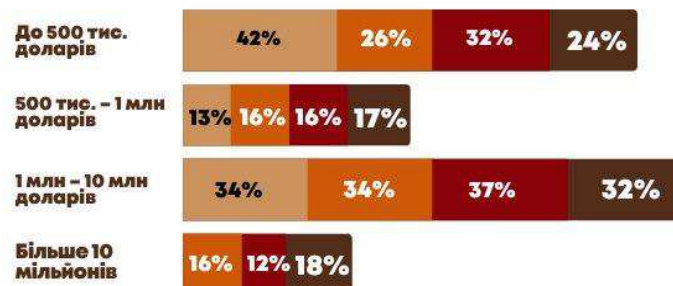


Рисунок 2.10 – Бізнес в умовах війни. Інфографіка [39] Європейська Бізнес Асоціація

Загалом, прибутковість пивоварних підприємств в Україні залежить від комплексного впливу факторів.

Метою діяльності є виробництво та реалізація пива та безалкогольних напоїв в Україні і за її межами. Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у високоякісних пивних продуктах.

Крім того, ПрАТ «Оболонь» зосереджується на розвитку ефективної системи збуту, включаючи розширення дистрибуційної мережі, партнерських відносин з роздрібними та гуртовими покупцями, а також рекламних та маркетингових активностей для підтримки своїх брендів на ринку.

Окрім виробництва займається маркетинговою діяльністю, розробкою стратегій, рекламою та дистрибуцією своїх продуктів. Компанія активно працює на внутрішньому ринку України, а також експортує свою продукцію в різні країни світу. Оболонь є одним з найбільших пивоварних підприємств у країні і має значний вплив на галузь. Декілька фактів, що підкреслюють її позицію на ринку наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Лідерські позиції ПрАТ «Оболонь»

Позиції	Опис
Лідерство на внутрішньому ринку	Є одним з найпопулярніших і визнаних брендів пива в Україні. Вона має широкий асортимент продукції і займає значну частку ринку пива в країні
Експортна діяльність	Крім успішного присутності на внутрішньому ринку, активно експортує свою продукцію в різні країни світу. Це сприяє розширенню їхньої глобальної присутності і зміцнює їхню позицію на міжнародному ринку
Визнання якості	Славиться своєю високою якістю продукції. Вони використовують сучасні технології виробництва та строгий контроль якості, що дозволяє їм задовольняти вимоги споживачів і вигідно відрізнятись від конкурентів
Рекламна та маркетингова діяльність	Вкладає значні зусилля в рекламу та маркетингові кампанії, що сприяє підтримці та популяризації своїх брендів. Вони активно взаємодіють зі споживачами і створюють позитивну сприйняття своїх продуктів

Підприємство має власні виробничі лінії, сировинні бази та проводить постійні дослідження та розвиток для вдосконалення своєї продукції і

задоволення потреб споживачів. Компанія забезпечує високу якість своєї продукції та стежить за технологічними нововведеннями, щоб виходити на зустріч споживачам з різними смаковими вподобаннями.

ПрАТ «Оболонь», як одне з найбільших пивоварних підприємств в Україні, має розвинуту логістичну систему для забезпечення постачання своїх продуктів.

За роки своєї діяльності підприємство вивело на ринок ряд якісних продуктів, які завоювали довіру споживачів не тільки в Україні, але й за її межами. «Оболонь» не тільки виробляє пиво високої якості, але й активно розвивається, інвестуючи у новітнє обладнання, технології та навчання своїх працівників. Крім того, компанія відіграє важливу роль в соціальному житті країни, беручи участь у різноманітних соціальних проектах та програмах.

Таблиця 2.5 – Основні елементи логістики у ПрАТ «Оболонь»

Елементи	Опис
Закупівля сировини	Компанія здійснює закупівлю необхідної сировини для виробництва своїх пивних продуктів
Виробництво	Після закупівлі сировини здійснює виробництво пива на своїх виробничих майданчиках
Упаковка	Після виробництва пива його упаковують у відповідні контейнери, такі як пляшки, банки або бочки, в залежності від формату продукту
Зберігання	Має власні складські приміщення для зберігання готової продукції перед відправленням до роздрібних магазинів, ресторанів та інших точок продажу
Дистрибуція	Компанія має власну логістичну мережу для доставки своїх продуктів до різних регіонів України
Моніторинг і контроль	Забезпечує моніторинг і контроль якості та термінів при постачанні продукції
Співпраця з партнерами	Співпрацює зі своїми дистриб'юторами, логістичними партнерами та роздрібними мережами для забезпечення ефективного розподілу своєї продукції
Експорт	Здійснює експорт своєї продукції до різних країн світу
Відповідність стандартам	Дотримується високих стандартів якості і безпеки в усіх етапах логістичних процесів. Компанія впроваджує системи управління якістю, включаючи сертифікацію за міжнародними стандартами, щоб забезпечити надійність і якість своєї продукції під час постачання

Загалом, логістика ПрАТ «Оболонь» охоплює всі етапи виробництва,

зберігання та постачання їхньої продукції. Це дозволяє компанії ефективно виконувати свою роботу.

Майбутнє ПрАТ «Оболонь» виглядає перспективно, з урахуванням його потужних виробничих можливостей, впровадження інноваційних технологій та постійного прагнення до вдосконалення.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»

Успішна ринкова діяльність підприємства вимагає розуміння ринкових тенденцій, розробки унікальних конкурентних переваг, високої якості продукції, гнучкості, здатності до інновацій і збалансованого підходу.

Підприємство та його дочірні структури проводять бухгалтерський облік в гривнях відповідно до положень (стандартів) бухгалтерського обліку України («П(с)БО»). Консолідована фінансова звітність відрізняється від фінансової звітності за стандартами П(с)БО, оскільки включає коригування, які не відображені в бухгалтерських реєстрах Підприємства, але є необхідними для представлення фінансового стану Групи, результатів її діяльності та руху грошових коштів відповідно до МСФЗ.

Для викладення основних форм консолідованої фінансової звітності (звіту про фінансовий стан, звіту про сукупний дохід, прибутку або збитку, звіту про зміни у власному капіталі, звіту про рух грошових коштів (форми 1–4)), Група використовує формат, передбачений чинним законодавством України.

При підготовці консолідованої фінансової звітності відповідно до вимог МСФЗ на 31 грудня 2022 р., було складено додатковий Звіт про рух грошових коштів за непрямим методом з метою забезпечення зручності користувачів фінансової звітності.

Умови операційного середовища ускладнилися внаслідок російського вторгнення, починаючи з 24 лютого 2022 р., що створило значні проблеми

безпеки та ризику для стабільного розвитку економічного та фінансового сегментів в Україні. Умови залишаються ризикованими та невизначеними.

Розпочавши повномасштабну військову атаку, РФ продовжує бої в декількох південно-східних областях України, спричиняючи тисячі цивільних жертв та спробуючи руйнувати інфраструктуру [54]. В умовах воєнного стану, Національний банк України (НБУ) ввів тимчасові обмеження, такі як обмеження міжнародних платежів в іноземній валюті та інші заходи для забезпечення стабільності фінансової системи та безпеки країни.

У вересні 2022 р. рівень інфляції в Україні зріс до 24,6% у річному вимірі. Це обумовлено напруженим станом через військові події, що спричинили підвищення цін на продукти харчування та паливо.

Всього за перші чотири місяці 2023 р. українське виробництво пива становило 38 млн дал, на 35% більше ніж за аналогічний період 2022 р..

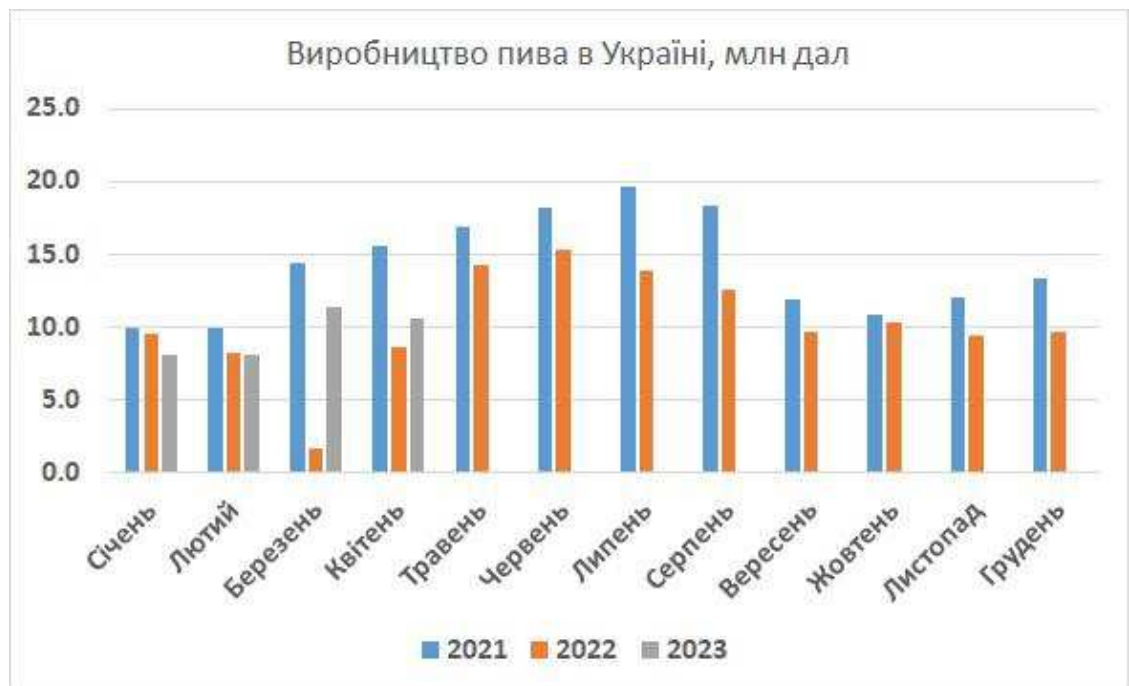


Рисунок 2.11 – Виробництво пива в Україні

За даними Української асоціації пивоварів (Укрпиво), у квітні 2023 р. виробництво пива в Україні склало близько 10.5 млн дал. Це на 8% менше, ніж у попередньому місяці, але на 22% більше, ніж у квітні 2022 р..

Узагальнюючи за чотири місяці 2023 р., обсяг виробництва пива в Україні становив 38 млн дал, що на 35% вище, ніж у період 2022 р.

Підприємство відчуло наслідки дій РФ ще до сучасних подій. Під час анексії Криму та війни на Донбасі «Оболонь» втратила 40% внутрішнього ринку.

Приблизно 200 з понад 3200 співробітників корпорації були змушені припинити свою професійну діяльність та вирушити на фронт; інші виїхали з країни, щоб захистити своїх дітей. На жаль, троє продавців були вбиті, один працівник перебуває в окупованому Маріуполі, а двоє знаходяться у передмісті Києва — Бучі. Російські війська звинувачуються у військових злочинах, включаючи розстріли мирних жителів [54].

Таблиця 2.6 – Кадрова політика ПрАТ «Оболонь»

Кадрова політика	Кількість осіб
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)	3103 осіб
Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом	0 осіб
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня)	54 осіб
Фонд оплати праці	527304,1 осіб
Серед загальної кількості штатних працівників у 2022 р. нараховувалося керівників	268 осіб
У 2022 р. коефіцієнт плинності персоналу	16% (при середньому показнику по Україні згідно з загальногалузевими оглядами ЕУ – 19%)
Персонал що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 30 до 50 років	1898 особи

Кваліфікація працівників відповідає операційним потребам Товариства та постійно вдосконалюється.

9 березня 2022 р. Міжнародний валютний фонд (МВФ) затвердив додаткове фінансування для України за програмою екстреної підтримки Rapid Financing Instrument (RFI) у розмірі 1,4 мільярда доларів США. 7 жовтня 2022 р. МВФ схвалив ще один транш для України в рамках інструменту швидкого фінансування RFI на суму 1,3 мільярда доларів США.

Для оцінки динаміки фінансового стану основного підприємства виконано порівняльний аналіз динаміки валюти балансу, доходів від реалізації готової продукції та чистого прибутку (збитку) за 2020, 2021 та 2022 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки показників, що характеризують фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 р.

Показники	Од. Вимір у	2020	2021	2022	Відхилення 2022р. (+,-) від			
					2020		2021	
					Сума	%	Сума	%
Чистий дохід від реалізації готової продукції	тис. грн.	554970 6	598659 2	864917 4	43688 6	7,3	266258 2	30,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	407010 9	487746 3	575153 6	80735 4	16,5	874073	15,20
Валовий прибуток	тис. грн.	147959 7	110912 9	289763 8	- 37046 8	-33,4	178850 9	61,72
Витрати на збут	тис. грн.	147959 7	790218	684010	70582	8,9	-106208	-15,53
Адміністративні витрати	тис. грн.	361150	423695	470629	62545	14,7	46934	9,97
Повні витрати	тис. грн.	515089 5	609137 6	690617 5	940 481	15,44	814799	11,80
Прибуток чистий	тис. грн.	338614	- 130821	111468 1	-469 435	358,8 4	124550 2	111,7 4
Вартість основних засобів	тис. грн.	438680 5	406787 1	381467 2	-318 934	-7,84	-253199	-6,64
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз.	Грн.	0,93	1,02	0,80	0,09	27,72	-0,22	-27,43
Рентабельність продажів	%	6,57	-2,15	16,14	-8,72	x	18,29	x

Отримані результати свідчать про те, що у 2022 р. на ПрАТ «Оболонь» відбулося зменшення валюти балансу на 3,5%, порівняно з 2020 р., і на 4,9%, порівняно з 2021 р. Це може вказувати на сповільнення фінансово-господарської діяльності підприємства через загальне погіршення економічної ситуації, викликане військовими подіями та коронакризисом.

Фінансові результати до оподаткування та чистий прибуток (збиток) у 2020–2022 рр. відображають подібну тенденцію. У 2020 р. спостерігався позитивний фінансовий результат та чистий прибуток у сумі 5549706 тис. грн. У 2021 р. фінансовий результат був від'ємним, збиток склав 6091376 тис. грн. Проте, у 2022 р. підприємство провело аналіз фінансового становища та вжило заходів для подолання ускладнень. Результатом цих заходів став позитивний фінансовий результат до оподаткування в сумі 8649174 тис. грн. та чистий прибуток у розмірі 1114681 тис. грн.

Додатково, власники земельних ділянок у зонах бойових дій або тимчасово окупованих територій, або територій, засмічених вибухонебезпечними предметами, звільнені від сплати земельного податку та орендної плати до кінця р., який настає за роком скасування воєнного стану.

ПрАТ «Оболонь» продовжило свою виробничу діяльність і успішно пододало труднощі, що підтверджується зростанням доходу від реалізації готової продукції у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 7,3% та порівняно з 2021 р. на 30,78%.

15 березня 2022 р. Верховна Рада України внесла зміни до системи оподаткування до припинення воєнного стану. Деякі з цих змін включають скасування акцизного збору на пальне та зниження ставки ПДВ при імпорті пального з 20% до 7%. Також визначено річний ліміт доходу для застосування спрощеної системи оподаткування та ставку податку на рівні 2% без обмежень для великих компаній.

Тривалість уповільнення зумовлена впливом військових конфліктів та пандемії, що передували цим подіям і мали вплив на загальний соціально-економічний розвиток України.

З метою забезпечення ефективного функціонування в умовах сучасних викликів, управлінському персоналу необхідно проводити детальний аналіз усіх надходжень від господарської діяльності підприємства. Таким чином, розглянемо структуру та склад доходів основного підприємства за різними видами на основі відомостей, представлених у фінансовій звітності, як це показано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз складу і динаміки доходів ПрАТ «Оболонь» за 2021–2022 р.

Склад доходів	Попередній 2021		Звітній 2022	
	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %
Доходи від авіаційної діяльності реалізації готової продукції	5909426	98,5	8661928	99,3
Інші операційні доходи підприємства	59536	1	37683	0,4
Дохід від участі в капіталі	-	-	9718	0,1
Інші фінансові доходи	170	-	15953	0,2
Інші доходи	31132	0,5	-	-
Всього доходи	6000264	100	8725282	100

Після аналізу показників у таблиці 2.8 можна визначити, що найбільший вплив на структуру доходів ПрАТ «Оболонь» мають надходження від реалізації готової продукції, які становили 98,5% у 2021 р. та 99,3% у 2022 р. Інші операційні доходи знаходяться на другому місці, але зауважимо, що їх абсолютне значення зменшилося на 21853 тис. грн. або на 36,7% у 2022 р. порівняно з попереднім роком. Дохід від участі в капіталі зафіксований лише у 2022 р. та склав всього 0,1%. Доля інших фінансових доходів та інших доходів у структурі доходів ПрАТ «Оболонь» є відносно невеликою, коливаючись від 0,2% до 0,5%.

Таблиця 2.9 – Аналіз ефективності використання основних засобів
ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення		Відхилення 21\22р	
				20\21	21\22	абс	Відн
Середньорічна вартість основних засобів	5787547,5	4067871	3814672	-2719677	-253199	x	x
Знос, тис.	7392445	7975795	8306118	583 350	330323	x	x
Коефіцієнт зносу, %	1,09	1,96	2,18	0,87	0,22	x	x
Фондовіддача	1,22	0,68	0,44	-0,54	-0,24	x	x
Фондоємність	0,82	1,47	2,27	0,65	0,80	x	x
Фондоозброєність	2928,19	1856,63	1823,46	-1 071,56	-33,17	x	x
Матеріальні затрати	2993302	3389517	3617 382	x	x	227865	6,30
Витрати на оплату праці	705528	728365	853060	x	x	124695	14,262
Відрахування на соціальні заходи	149141	15 432	182848	x	x	28416	15,54
Амортизація	399564	402242	383029	x	x	-19213	-5,02
Інші операційні витрати	1204645	1381481	1482506	x	x	101025	6,81
Разом	5452108	6056037	6518826	x	x	462789	7,10

За період від 2020 до 2022 року виявлено, що темп приросту середньорічної вартості знижений на 10,4%, порівняно з 2021 роком. Сумарна вартість зносу зросла на 330 323 тис. грн., що призвело до загального збільшення темпу зношення на 2,2% протягом вказаного періоду.

Щодо використання основних фондів, відносні показники свідчать про позитивну динаміку: фондівіддача основних фондів ПАТ «Оболонь» зменшилася на 24%. Однак зменшення основного обладнання на 18% пов'язане як із зменшенням вартості основних фондів, так і зі зменшенням кількості працівників. Внаслідок цього можна зробити висновок про невелику ефективність використання основних фондів у ПАТ «Оболонь», оскільки рентабельність капіталу підприємства падає [34].

2.3 Дослідження та аналіз зовнішнього оточення ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» — одне з найбільших підприємств у пивоварній галузі України, тому дослідження та аналіз його зовнішнього оточення важливо для визначення його конкурентних позицій на ринку, можливих ризиків, а також для виявлення нових можливостей для росту.

Відповідно до даних Opendatabot, виручка компанії Оболонь у 2022 р. зросла на майже 50% порівняно з 2021 р. і становила 8.7 млрд грн.

Проведемо аналіз діяльності ключових учасників пивного ринку.

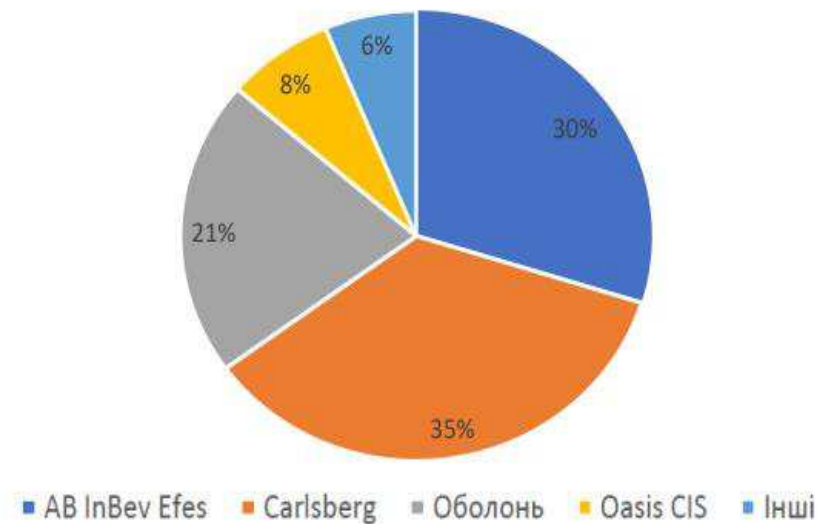


Рисунок 2.12 – Ринкова частка виробників пива в Україні

Основними представниками пивоварної галузі України є: ПАТ «САН ІнБев Україна» (ринкова частка становить 30%), ПАТ «Карлсберг Україна» (35%), ПрАТ «Оболонь» (21%). Частки малих пивоварень становлять приблизно 6% і поступово зменшується. Три основні гравці: САН ІнБев Україна, ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь». Разом вони контролюють приблизно 87% від загального обсягу виробництва та реалізації (див. рисунок 2.12).

За перші чотири місяці 2023 р., обсяг виробництва пива в Україні становив 38 млн дал, що на 35% вище, ніж у відповідний період 2022 р. Варто відзначити, що ці показники істотно відстають від результатів січень–квітень

2021 р., коли було вироблено майже 50 млн дал пива.

Основним фактором такої динаміки було підвищення цін. За даними Держстату, ціни на пиво в Україні підвищилися на 48% протягом 2022 р.

Навіть за умов зростання цін та зменшення виробництва та споживання пива в Україні (виробництво зменшилося на 28%, споживання, за оцінками, – на 25%), Оболонь збільшила обсяги продажів пива в натуральному вимірі.



Рисунок 2.13 – Динаміка виторгу ПрАТ «Оболонь»

Внаслідок закриття заводів АВ InBev Efes у Чернігові, Миколаєві та Харкові у зв'язку з вторгненням та обстрілами, компанія втратила 70% своїх продажів, що в значній мірі сприяло успіхам на ринку.

Помітно, що Carlsberg Україна також збільшила виторг на 8% порівняно з 2021 р., але у порівнянні з Оболонню, цей ріст виявився скромнішим.

Однак Оболонь зафіксувала значні поліпшення у фінансових показниках: ЕВІТДА зросла з 347 млн грн у 2021 р. до понад 2 млрд грн у 2022 р., а чистий прибуток склав 1.2 млрд грн. Цей рік можна вважати найуспішнішим за останні 10–15 рр. як з фінансового, так і з ринкового погляду.

Хоча 2023 р. буде складнішим через поступове відновлення виробництва та повернення на ринок АВ InBev Efes Україна, Оболонь виграє у порівнянні з минулими роками завдяки своєму значному запасу міцності.

Далі слід оцінити ступінь впливу кожного з факторів. За основу ранжування візьмемо шкалу від 1 до 3, де 1 – найменша оцінка, а 3 – найбільша. Дані оформлено в таблиці 2.10:

Таблиця 2.10 – Ступінь важливості сильних та слабких сторін

Сильні сторони	Ранг
1. Оновлені основні засоби	3
2. Висока якість продукту	3
3. Власне виробництво солоду	2
4. Широкий асортимент	2
5. Наявність широкої дистриб'юторної мережі	2
6. Довга історія та досвід праці на ринку	1
7. Налагоджена система постачання та збуту	2
8. Сформований портфель брендів	2
9. Впізнаваність брендів.	3
Підсумок (мінімум 9 - максимум 27)	22
Слабкі сторони:	Ранг
1. Подорожання кредитних коштів	3
2. Подорожання сировини та зниження її якості	2
3. Підвищення ставок акцизного збору на пиво	2
4. Зменшення частки ринку	2
5. Посилення тиску конкурентів	2
6. Завоювання частки ринку аутсайдером	2
7. Недобросовісна конкуренція	1
8. Погіршення стану економіки	1
9. Введення військового стану в країні	1
10. Витіснення імпортними марками вітчизняного виробництва	2
Підсумок (мінімум 9 - максимум 27)	18

Оцінка важливості цих факторів повинна проводитися з огляду на стратегічні цілі компанії, особливості ринку та її конкурентний контекст. Якщо, наприклад, розширення асортименту є ключовим для конкурентоспроможності на ринку, то відсутність інновацій може бути більш критичною. Оцінка також може змінюватися в залежності від динаміки ринку та зміни умов діяльності.

Подальшим кроком є оцінка рівня ймовірності та значущості кожного з факторів зовнішнього середовища. Для виконання цього ранжування використовується шкала від 1 до 3, де 1 відповідає найменшій оцінці та ймовірності, а 3 - найбільшій. Отримані дані будуть представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Ступінь важливості та ймовірності зовнішніх факторів

Можливості	Ранг	Ймовірність	Результат
Збільшення кількості споживачів за рахунок реклами і маркетингу	3	2	6
Збільшення темпів росту ринку	2	1	2
Зниження цін на сировину	3	1	3
Податкові пільги	2	1	2
Надходження великих замовлень	3	1	3
Послаблення конкурентів	3	1	3
Можливості виходу на новий ринок	2	1	2
Можливості розширення ринку не основного виробництва	2	2	4
Швидке зростання ринку	2	1	2
Зростання попиту на продукцію підприємства	3	1	3
Разом (мінімум 10 – максимум 90)			30
Загрози	Ранг	Ймовірність	Результат
Рекламна компанія виявиться неефективною	2	1	2
Стагнація ринку	2	2	4
Подорожчання сировини	3	2	6
Податковий тиск	2	2	4
Замовники припинять співпрацю	3	1	3
Конкуренти відвоюють частину ринку	3	2	6
Загроза появи нового гравця	2	1	2
Загроза товарів субститутів	2	2	4
Кризовий стан економіки	3	2	6
Зниження попиту на продукцію підприємства	2	3	6
Разом (мінімум 10 – максимум 90)			43

На підставі проведеного аналізу та отриманих даних можна зазначити, що компанія «Оболонь» рекомендується використовувати стратегію «максіміні». Для глибшого розуміння ситуації у зовнішньому середовищі рекомендується розрахувати матрицю невизначеності зовнішнього середовища (див. Таблицю 2.12). В даній матриці бальна оцінка знаходиться у діапазоні від 0 (стабільне середовище з передбачуваними факторами) до 10

(високий рівень невизначеності, нестабільності та складності). Кожному фактору також призначається ступінь важливості, де 1 – неважливий, а 5 – дуже важливий.

Таблиця 2.12 – Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Ступінь важливості фактора (1-5 балів)	5	4	4	4	1	3	2	4	3	4	-
Фактори	Екологічні	Політичні	Соціальні	Технологічні	Демографічні	Нормативно-правові	Природні	Ринкові фактори			Середня оцінка
								Споживачі	Постачальники	Конкуренти	
Параметри											
Невизначеність	6	8	6	4	6	5	3	6	6	8	6
Динамічність	6	5	6	5	4	4	4	4	5	7	5
Складність	7	4	5	6	6	3	2	4	5	7	5
Загальна нестабільність	6	6	6	5	5	4	3	5	5	7	5

Виходячи із представленої матриці невизначеності, можна визначити, що середовище характеризується помірним рівнем невизначеності, динамічності та складності. Рекомендується використовувати стратегію управління, що базується на визначенні пріоритетів для стратегічних завдань.

2.4 Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства

Для проведення аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» важливо розпочати з розгляду окремих компонентів, таких як цінова політика, асортиментний склад, внутрішнє середовище та частка підприємства на ринку.

Також необхідно оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства у порівнянні з його конкурентами.

Належить приділити особливу увагу слабкостям і загрозам компанії, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення ситуації. В сучасних умовах головною проблемою у макросередовищі є складна політична ситуація в Україні, яка призвела до економічного спаду та погіршення економічного становища населення. Це призвело до зменшення споживання продукції та втрати прибутку компанією.

В результаті SWOT-аналізу компанії «Оболонь» визначено п'ять стратегічних напрямків для її розвитку:

- впровадження інструментів «діджитал-маркетингу» у соціальних мережах для формування у споживачів позитивного іміджу підприємства з високим рівнем ефективності виробництва, використання безвідходних технологій та відповідальності перед суспільством.

- зміцнення присутності «регіональних» марок пива в роздрібних торговельних мережах України, зокрема, уведення унікальних сортів темного, напівтемного та крафтового пива.

- вдосконалення іміджу корпорації через спонсорську діяльність, таку як підтримка регіональних пивних фестивалів, участь у спортивних заходах та організація торгових конкурсів серед дилерів.

- підвищення використання виробничих потужностей до рівня 60–70%, зокрема, шляхом постачання пива під брендом «приватлейбл» для супермаркетів.

- розширення експорту пива в країни ЄС та інші регіони світу.

Для детальнішого розгляду стратегічно стану підприємства необхідно провести SWOT-аналіз підприємства.

ПрАТ «Оболонь» продовжує шукати нові можливості на експортних ринках та розвивати мережу фірмових магазинів.

Тобто аналіз сильних та слабких сторін підприємства, та фактори впливу зовнішнього середовища наведено в таблиці 2.13 сильні та слабкі сторони та факторів впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Оновлені основні засоби	1. Слабкий відгук покупців на інновації
2. Висока якість продукту	2. Великі кредитні зобов'язання
3. Власне виробництво солоду	3. зниження оборотності активів
4. Широкий асортимент	4. Зниження ефективності використання основних засобів
5. Наявність широкої дистриб'юторської мережі	5. Зниження завантаженості виробничих потужностей
6. Довга історія та досвід на ринку	6. Плинність кадрів
7. Налагоджена система постачання та збуту	7. Високий рівень залежності від кредиторів
8. Сформований портфель брендів	8. Зниження ефективності управління власним капіталом
9. Впізнаваність брендів	
Можливості	Загрози
1. Збільшення кількості споживачів за рахунок реклами і маркетингу	1. Подорожання кредитних коштів
2. Збільшення темпів росту ринку	2. Подорожчання сировини та зниження її якості
3. Зниженні ціни на сировину	3. Підвищення ставок акцизного збору на пиво
4. Податкові пільги	4. Зменшення частки ринку
5. Надходження великих замовлень	5. Посилення тиску конкурентів
6. Послаблення конкурентів.	6. Завоювання частки ринку аутсайдером
7. Можливості виходу на новий ринок	7. Недобросовісна конкуренція
8. Можливості розширення ринку не основного виробництва	8. Погіршення стану економіки
9. Швидке зростання ринку	9. Введення військового стану в країні
10. Зростання попиту на продукцію компанії	10. Витіснення імпортними марками вітчизняного виробництва

Підприємство вживає всі необхідні заходи для забезпечення стабільної діяльності та забезпечення безпеки його працівників та акціонерів.

Отже, в результаті проведеного SWOT-аналізу визначено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на функціонування.

У 1998 р. «Оболонь», першою у харчовій галузі України, отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001. Через 10 років корпорація першою сертифікувала одразу чотири системи управління.



Система управління якістю (ISO 9001:2015) — система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками.



Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018) — попереджувальна система для забезпечення безпечністі харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).



Система екологічного керування (ISO 14 001:2015) — розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами.



Система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45 001:2018) — дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області.

Рисунок 2.14 – Сертифіковані та діючі сертифікати на систему управління

Перш ніж переходити до детального розгляду асортиментного складу ПрАТ «Оболонь», розгляд буде розпочато з аналізу портфеля брендів.

Таблиця 2.14 – Портфель брендів ПрАТ «Оболонь»

Пиво	Оболонь, Zibert, O, Zlata Praha, BeerMix, hike, Carling, Hardmix, Десант, Piwny kubek («Пивний кухоль»), Южанка, Рідний Шубін, Світле, Жигулівське, Охтирське
Безалкогольні напої	Оболонь, Живчик, Унік, Смачна класика, Квас «Старокиївський»
Алкогольні напої	Класична серія, Серія Rio
Мінеральна та питна вода	Оболонська, Прозора, Збручанська 77, Іванка, Кременка, Регіональна вода, Аквабаланс
Снеки	Сухарики(оболонські сухарики), грінки(бульба грінки)
Промислові товари	Солод, Пивна дробина, Бандажна стрічка, ПЕТ-преформа, Ящик

Отже, вже з таблиці 2.14 випливає, що компанія має значну кількість брендів, що відповідає великій кількості товарів у їх асортименті.

Аналіз асортиментного складу та цінової політики буде проведений з урахуванням категорій товарів, таких як пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, вода та снеки.

Таблиця 2.15 містить інформацію про асортимент та ціни на пиво від ПрАТ «Оболонь» на кінець 2022 р.

Таблиця 2.15 – Асортимент та цінова політика пива ПрАТ «Оболонь»

Торгова марка	Назва	Обсяг продажу, тис.грн	% продажу	Ціна за 0,5 л. Грн
Zibert	Zibert Weissbier	33749,98	2	26,80
	Zibert Світле	134999,91	8	28,90
Carling	Carling	50624,97	3	30,20
Zlata Praha	Zlata Praha	67499,96	4	35,90
	Zlata Praha Cerne	84374,94	5	31,10
Nike	Nike premium	134999,91	8	31,90
	Nike-chill	84374,94	5	19,80
	Nike alcohol-free	33749,98	2	32,49
Десант	Десант екстраміцне	50624,97	3	65,40
Жигулівське	Жигулівське Експорт	33749,98	2	32,90
	Жигулівське	50624,97	3	24,90
BeerMix	BeerMix з різними смаками (кавун, лимон, малина, вишня, гранат),	16874,99	1	32,90
Оболонь	Оболонь Трофейне, 1л	33749,98	2	44,00
	Оболонь Світле	337499,78	20	27,90
	Оболонь Солодове	101249,92	6	34,80
	Оболонь Нефільтроване	118124,92	7	33,20
	Оболонь Безалкогольне	84374,94	5	33,80
Hardmix	Hardmix	151874,90	9	30,40
Piwny kubek	Piwny kubek	16874,99	1	20,90
Рідний Шубін Світле	Рідний Шубін Світле	33749,98	2	24,80
Южанка	Южанка	33749,98	2	26,90

Отже, відповідно до результатів таблиці 2.15 можна визначити, що підприємство має розширений асортимент пива та різноманітний ціновий спектр. У відношенні обсягу та структури продажу пива, основні позиції займають такі бренди, як «Оболонь Світле», «Хардмікс», «Хайк Преміум» та

«Зіберт Світле». Ці продукти лідирують у рейтингу реалізованих товарів завдяки успішному поєднанню якості та доступної ціни.

З іншого боку, менш популярні пивні напої включають у себе: «BeerMix» з різними смаками (кавун, лимон, малина, вишня, гранат), «Piwny kubek», «Zibert Weissbier», «Nike Alcohol-Free», «Жигулівське Експорт», «Оболонь Трофейне», 1 л, «Рідний Шубін Світле», «Южанка».

Таблиця 2.16 надає інформацію про асортимент та цінову політику слабоалкогольних напоїв.

Таблиця 2.16 – Асортимент та цінова політика слабоалкогольних напоїв
ПрАТ «Оболонь»

Торгова марка	Назва	Обсяг продажу, тис. грн	% продажу	Ціна за 0,5 л, грн
Сидр Сібер	Сібер (Сібер)	36618,73	7,00	21,00
	Сидр Sharm (Шарм)	41849,97	8,00	49,00
Водка Лайм	Водка Лайм	115087,42	22,00	22,55
Ром-кола	Ром-кола	130781,16	25,00	20,99
Бренді-кола	Бренді-кола	784688,70	15,00	20,99
Джин-тонік	Джин-тонік	94162,44	18,00	20,99
Віскі Вишня	Віскі Вишня	15693,74	3,00	20,99
Серія Rio	Rio з різними смаками	10462,49	2,00	18,78

Серед асортименту слабоалкогольних напоїв, найменший обсяг реалізації та, відповідно, споживання відзначаються такими напоями, як «Віскі Вишня», «Rio» з різними смаками, «Сібер» (Сібер), «Сидр Sharm» (Шарм). Ці продукти мають низький попит у даній товарній категорії через обмежену відомість споживачами.

Найбільший попит серед цієї групи демонструють напої, такі як «Водка Лайм», «Ромкола», «Бренді-кола», «Джин-тонік». Ця група товарів має високий рівень популярності на ринку слабоалкогольних напоїв, завдяки давній присутності на ньому, а також високій якості та доступним цінам, що сприяє їх споживанню.

З урахуванням проведеного аналізу асортименту, цін та обсягів реалізації продукції ПрАТ «Оболонь», в процесі змін цін та попиту, була визначена цінова еластичність для цього асортименту товарів. Відповідні графіки наведено на рисунку 2.15.

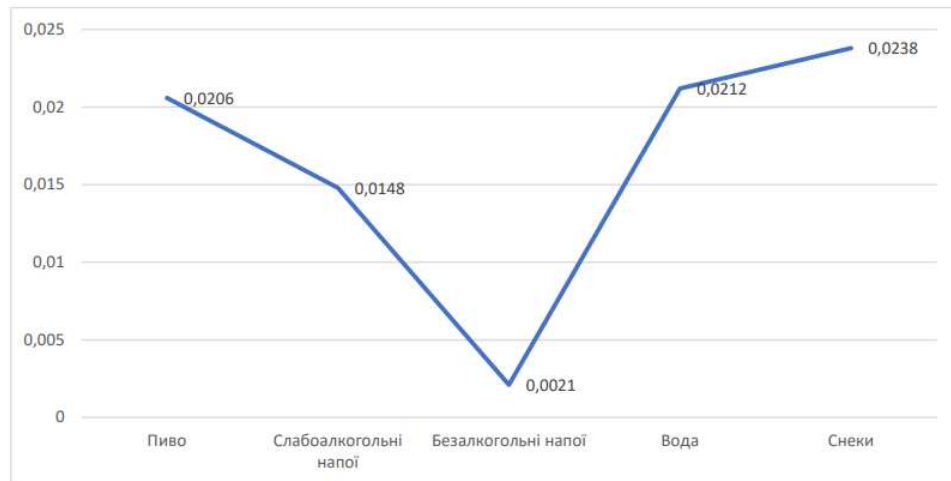


Рисунок 2.15 – Рівень еластичності ціни у залежності від зміни попиту продукції для ПрАТ «Оболонь»

Отже, для кожної товарної групи було визначено рівень цінової еластичності, який залежить від рівня попиту. Слабоалкогольні напої та пиво виявилися найбільш залежними від попиту, тоді як вода та безалкогольні напої є менш залежними. Таким чином, цінова еластичність стає важливим фактором, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Використання цієї переваги може сприяти розвитку компанії на ринку та зміцненню її конкурентних позицій.

Для повнішого аналізу конкурентних позицій корпорації «Оболонь» щодо ТОВ «СанІнБев» та Карлсберг слід також розглянути такі фактори, як конкурентоспроможність продукції, збутова діяльність та ефективність управління виробництвом. Хоча вектор пріоритетів залишається сталим, його значення для кожної компанії індивідуально визначається залежно від їхньої частки ринку (див. таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Зведена таблиця Карлсберг, «СанІнБев» та «Оболонь» в Україні

Назва компанії	Конкуентоспроможність продукції	Збутова діяльність	Управління виробництвом	Всього	Ранг
Вектор пріоритетів	0,532	0,254	0,184	1,000	0,000
«Оболонь»	0,159	0,077	0,055	0,291	1,000
ТОВ «СанІнБев»	0,030	0,017	0,013	0,068	1,940
Карлсберг	0,016	0,008	0,006	0,029	2,910

Отже, з таблиці 2.17 можна визначити, що серед аналізованих підприємств найвищий рівень конкурентоспроможності характерний для корпорації «Оболонь». Ця висока позиція обумовлена гнучкою ціновою політикою та ефективною рекламною кампанією. ТОВ «СанІнБев» займає друге місце, а Карлсберг розташувався на третьому місці.

Графічно можна визначити підприємство, яке займає найбільшу площу, і, отже, має найвищий рівень конкурентоспроможності (див. рисунок 2.16).

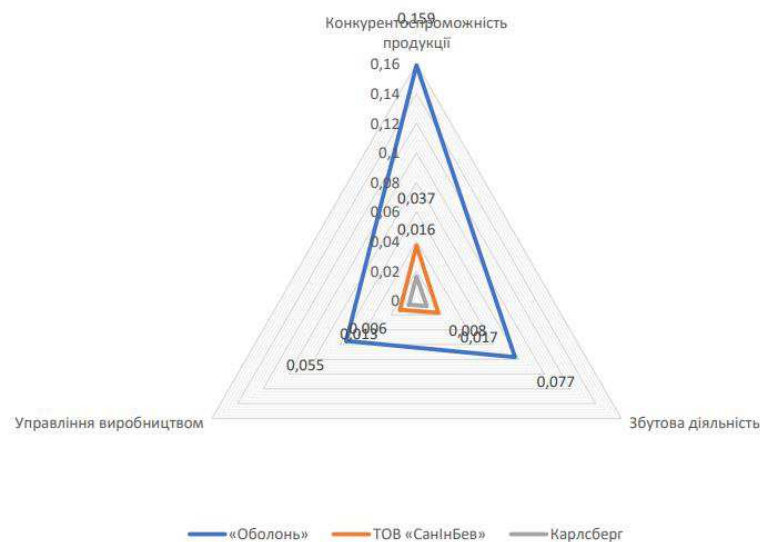


Рисунок 2.16 – Багатокутник конкурентоспроможності Карлсберг, «СанІнБев» та «Оболонь» у 2021 р.

Графічний метод є досить ефективним засобом оцінки конкурентоспроможності. Суть його полягає в будівництві багатокутника

конкуентоспроможності, де величина площі вказує на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Розглядаючи рисунок 2.16, можна відзначити, що найбільша площа припадає на ПрАТ «Оболонь». Досліджуване підприємство виявляється найбільш конкурентоспроможним серед провідних учасників ринку.

Важливий аспект у формуванні конкурентоспроможності цих підприємств – це конкурентоспроможність їхньої продукції (вектор пріоритету становить 0,532).

Зазначена інформація свідчить про те, що внутрішні підприємства даної галузі, зокрема на внутрішньому ринку України, повинні надавати більше уваги таким аспектам конкурентоспроможності, як якість виробленої продукції, обсяг реалізації та середні ціни на продукцію підприємства.

Для вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність будемо використовувати методику PEST-аналізу.

Таблиця 2.18 – PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь» (політичні та соціальні фактори)

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
Військовий стан в країні	-3	Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів	-1
Вихід із ринків рф та Німеччини	-1	Низька мотивація праці	0
Недосконалість законодавства	-2	Соціальні умови на підприємстві	+2
Недосконалі умови експорту	+1	Значний % працюючих пенсійного та перед- пенсійного віку	0
Монополізація ринку	+1	Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	+3
Відсутність пільг для заохочення інноваційної діяльності	-3	Психологічний клімат у трудовому колективі	+1
Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	+2	Соціальні програми щодо шкідливості вживання алкогольних напоїв	-1

Оцінка факторів виконувалась за допомогою шкали відносної важливості, де 3 вказує на сильний позитивний вплив фактору, -3 – на сильний негативний вплив, а 0 – на нейтральний вплив.

Аналіз таблиці показує, що серед політичних факторів найбільший негативний вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь» має військовий стан у країні та відсутність законодавчих пільг та заохочень для інновацій. Також несприятливо впливає недосконале законодавство.

З усіх соціальних факторів відтік закордон висококваліфікованих кадрів є єдиним, що має негативний вплив. Також соціальні програми та рекламні ініціативи, що стосуються шкідливості вживання алкогольних напоїв, впливають негативно.

У таблиці 2.19 здійснено ранжування факторів зовнішнього середовища, які поділені на економічні та технологічні.

Таблиця 2.19 – PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь» (економічні та технологічні фактори)

Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
Ріст інфляції	-3	Ресурсозалежність виробництва	-2
Висока облікова ставка Карлсберга НБУ та ставка Карлсберга кредитування комерційних банків	-1	Залежність від комплектуючих з інших країн	-1
Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	-2	Високий рівень зношеності основних фондів	-1
Нестабільний курс національної валюти	-1	Використання інноваційних технологій	+2
Високий рівень податків	-1	Випуск нових видів продукції	+3
Зростання цін на сировину та енергоресурси	-3	Впровадження енергозберігаючих та природоохоронних заходів	+1
Інвестиційний потенціал	+3	Наявність резервних потужностей	-1
Митні бар'єри	0	Відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища	-1

Згідно з інформацією з таблиці 2.19, серед економічних чинників, які впливають на діяльність підприємства, спостерігається негативний вплив безперервного зростання інфляції та підвищення цін на сировину та енергоресурси. Також відзначається негативний вплив платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку.

Визначені найбільш впливові фактори зазначено у таблиці 2.20, де їх розділено на ті, які мають позитивний та негативний вплив відповідно.

Ранжування та визначення найбільш значущих факторів, які впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь», згідно PEST-аналізу, свідчить про те, що зовнішнє середовище має аналогічну кількість факторів, які впливають на внутрішнє середовище, і подібну кількість найбільш впливових факторів.

Таблиця 2.20 – Виділення факторів найбільшого впливу за даними PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь»

Фактори позитивного впливу	Фактори негативного впливу
Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	Воєнний стан в країні
Інвестиційний потенціал	Недосконалість законодавства
Соціальні умови на підприємстві	Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності
Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	Ріст інфляції
Використання інноваційних технологій	Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
Випуск нових видів продукції	Зростання цін на сировину та енергоресурси

Отже, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства показав, що серед слабких сторін внутрішнього середовища можна виділити відносини із державою, використання позикового капіталу, взаємодія з постачальниками, збут продукції, цінова політика та контроль якості продукції.

В ході аналізу зовнішнього середовища виявлено, що найбільший вплив мають фактори технологічного та економічного характеру. Відзначається

негативний вплив безперервного росту інфляції та зростання цін на сировину та енергоресурси, а також вплив платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку.

Отже, хоча ПрАТ «Оболонь» має сильні конкурентні позиції на ринку слабоалкогольних напоїв в Україні, наявний сильний конкурентний тиск. Таким чином, можливим напрямом розвитку для компанії може бути активне проникнення на європейський ринок.

Підбиваючи підсумки другого розділу, присвяченому аналізу ключових фінансових показників, ПрАТ «Оболонь» – найбільшого виробника напоїв в Україні. За результатами аналізу виявлено, що рентабельність реалізації цього підприємства демонструє стабільну позитивну тенденцію до зростання протягом декількох років.

Додатковий аналіз конкурентоспроможності продукції виявив, що на цей показник впливають як фактори внутрішнього середовища (такі, як відносини із державою, використання позикового капіталу, взаємовідносини з постачальниками, збут продукції, цінова політика, контроль якості), так і зовнішнього середовища (воєнний стан, недосконалість законодавства, відсутність законодавчих пільг для інновацій, ріст інфляції, низька платоспроможність споживачів, зростання цін на сировину та енергоресурси).

Розширення ринків збуту та зростання обсягів продажу представляють собою дві ключові переваги впровадження вдосконаленої системи управління персоналом. Завдяки ефективному управлінню персоналом, організація може підняти рівень задоволеності клієнтів, привернути нових споживачів та поліпшити якість обслуговування, що в сукупності зробить бізнес більш конкурентоспроможним і дозволить розширити його вплив на ринку.

Підвищення кваліфікації адміністративного персоналу та всього колективу підприємства виступає важливою складовою оптимізації системи управління персоналом. За допомогою організованих програм навчання та розвитку, співробітники можуть удосконалити свої професійні навички та компетенції, що сприятиме їхньому особистому росту та підвищить

продуктивність роботи. Це, в свою чергу, дозволить організації розраховувати на високий рівень професіоналізму свого персоналу та досягати вражаючих результатів.

Покращення репутації ПрАТ «Оболонь» як роботодавця виступає ще однією перевагою впровадження удосконаленої системи управління персоналом. Високі стандарти управління персоналом, комфортне робоче середовище та можливості для кар'єрного росту допомагають привертати найкращі таланти та утримувати наявний персонал. Це може визначити значну конкурентну перевагу для бізнесу, оскільки його успішний розвиток залежить від наявності висококваліфікованих та мотивованих працівників.

Фінансовий стан підприємства є важливим аспектом його економічного потенціалу і визначається за допомогою показників, які відображають його фінансову ситуацію.

Під час аналізу показників фінансового та економічного стану потенціалу встановлено, що підприємство знаходиться в стабільному фінансовому стані, характеризується високою рівнем ліквідності та платоспроможності.

Розгляд аналізу доходів від реалізації готової продукції вказує на те, що у 2022 р. понад половину цих доходів, а саме 52%, отримано від основної продукції, конкретно від продажу пива під брендом «Оболонь». У абсолютних виразах цей показник склав 4482216 тис. грн., що є на 44% або 1384937 тис. грн. більше, ніж у попередньому році.

Порівняльний аналіз загального рівня виробничої собівартості та витрат на 1 гривню чистого доходу від реалізації готової продукції дозволяє зробити висновок, що у 2022 р. спостерігалось зниження витрат на 1 гривню чистого доходу на 16,3% порівняно з 2021 р. Цей позитивний показник сприяє зростанню доходу та відповідно прибутку ПрАТ «Оболонь».

На підприємстві реалізується весь спектр ключових логістичних функцій, включаючи підтримку стандартів якості, закупівлю матеріальних

ресурсів, транспортування, управління запасами, координацію процедур замовлень та інформаційно-комп'ютерну підтримку.

Крім традиційних методів торгівлі, «Оболонь» використовує інноваційні технології для реалізації своєї продукції. Наприклад, компанія активно використовує інтернет-магазин, де клієнти можуть безпосередньо замовляти товари від компанії. Використання соціальних мереж є ще одним ефективним інструментом для реклами продукції та встановлення взаємовідносин з клієнтами.

Споживачі все частіше віддають перевагу онлайн-платформам для покупок, тому інтернет-магазин та соціальні мережі стали важливими каналами для «Оболоні». Ці методи не лише відповідають потребам сучасного споживача, але й надають додатковий засіб привертання молодшої аудиторії та розширення частки на ринку.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення організації продажів товарів на ПрАТ «Оболонь»

Як видно з аналізу, представленого в попередньому розділі, можливо підвищити ефективність реалізації продукції ПАТ «Оболонь» через збільшення обсягів чистого доходу від продажу та зниження загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Для зростання виручки від реалізації продукції ПАТ «Оболонь» рекомендується впровадження заходів, спрямованих на активізацію процесу продажу товарів (зміна технології продажу, використання електронної комерції та інше).

Методи стимулювання продажів підприємства можна розділити на дві категорії: магазинні (спрямовані на збільшення продажів) та позамагазинні, які охоплюють широкий коло споживачів. На відміну від позамагазинних методів продажу, які є менш активними і залежать від того, чи відвідає покупець магазин, магазинні методи спрямовані безпосередньо на покупця, який зацікавлений у даному виді товару. Шляхом стимулювання продажів вони мають створити потік споживачів та підвищити обсяги продажів безпосередньо в магазинах.

Покращення управлінських та організаційних процесів на підприємстві (прийом та облік товарів, аналіз товарообігу, документообіг, цінова та маркетингова політика, система ризик-менеджменту та ухвалення управлінських рішень тощо).

Оптимізація умов праці шляхом автоматизації багатьох процесів.

Активізація процесу просування продукції підприємства (реклама, участь у виставках, спонсорські заходи і інше).

Спеціальна вага витрат виробництва для ПАТ «Оболонь» стає критичною у контексті підвищення ефективності продажів, коли ціни на продукцію обмежуються середньою ринковою ціною, і зниження витрат визначається як основний фактор збільшення прибутку.

З метою підвищення прибутковості продажу товарів, підприємство повинно проводити управління витратами у двох основних напрямках:

– максимізація ефективності витрат на виробництво, що включає в себе вибір економічно вигідних технологій виробництва, оптимальних транспортних схем та найвигідніших постачальників матеріалів і сировини.

– визначення оптимального обсягу виробництва, який забезпечить покриття всіх витрат продукції ціною і отримання планованого прибутку.

Крім того, важливим є аналіз структури та складу витрат на збут. Як вказує аналіз, частка витрат на збут в порівнянні з попереднім роком зменшилась на 14,33%. Це може вказувати на скорочення витрат на ринкові дослідження, забезпечення конкурентоспроможності та маркетингові заходи.

Для вдосконалення збутової діяльності ПАТ «Оболонь» можна розглянути наступні заходи:

– вдосконалення системи планування збуту, враховуючи більш точний прогноз обсягів продажів на основі дослідження ринку та анкетування покупців.

– підвищення уваги до аспектів маркетингу, зокрема підтримка рекламних заходів, стимулювання збуту та участь у виставках для забезпечення динаміки обсягів продажу в майбутньому. Регулярне анкетування повинно відбуватися щомісяця, оскільки смаки та інтереси покупців постійно змінюються. Підприємство повинно постійно слідкувати за цими змінами та намагатися задовольнити потреби кожного покупця. Це вид маркетингового дослідження зазвичай проводять промоутери.

– оптимізація кадрових витрат передбачає зменшення витрат на обслуговування відділів, які можна об'єднати, розробку стандартів ефективної праці менеджерів зі збуту та їхнє постійне підвищення кваліфікації через корпоративні тренінги та щорічні атестації.

– вдосконалення системи організації збутової діяльності може включати активізацію методів продажу через Інтернет.

– варіювання цінової політики для трьох основних класів населення за доходами, з урахуванням великої частки населення в нижньому класі.

– важливо забезпечити якісну продукцію для будь-якого класу, використовуючи резерви зниження витрат. Оптимізація витрат на рекламу та збут передбачає обґрунтування, реалізацію та контроль тактичних заходів з урахуванням зовнішнього середовища, спрямованого на встановлення та утримання зв'язків з цільовою аудиторією та досягнення цілей підприємства при оптимальних витратах.

– регулярна оцінка результатів анкетування і аналіз змін у смаках та вимогах покупців дозволить підприємству оперативно адаптувати свою стратегію продажу до ринкових тенденцій.

– постійне навчання та корпоративні тренінги для кадрового персоналу управління збутом сприятимуть підвищенню їхньої ефективності та здатності вдосконалювати процеси збуту.

– активізація продажів через Інтернет може включати розвиток ефективних онлайн-платформ, оптимізацію веб-сайту та використання цифрового маркетингу для привертання уваги нових клієнтів. При варіюванні цінової політики важливо не лише враховувати різницю у доходах класів населення, але і забезпечити, щоб кожен клас відчував цінність та якість продукції.

– оптимізація витрат на рекламу та збут також може включати вдосконалення маркетингових стратегій, спрямованих на залучення уваги клієнтів та підтримку бренду на ринку.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації NFT Акції з використанням токени для оптимізації продажу продукції ПрАТ «Оболонь»

Як вказано раніше, ПрАТ «Оболонь» реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Для збільшення доходів від реалізації продукції шляхом просування товарів на зовнішньому ринку, пропонується запуснути NFT-Акцію, використовуючи токени, які будуть пов'язані з унікальними етикетками пива виробництва ПрАТ «Оболонь».

NFT, або невзаємозамінний токен, представляє собою особливий вид криптовалюти, що базується на технології блокчейн. Ці токени є унікальними цифровими елементами, що підтверджують право власності. Ідея полягає в тому, щоб створювати NFT шляхом аукціону цифрових ілюстрацій етикеток пива підприємство. Створений запис міститиме посилання на криптографічний хеш цифрового файлу, що представляє NFT, і ці токени можна буде придбати за допомогою криптовалюти.

Уперше в світі з метою допомоги українцям компанія «Оболонь» виставить до продажу невзаємозамінні токени NFT, які дозволять його власнику замовити колекційну пляшку пива з унікальним дизайном етикетки на основі придбаної NFT.

Ця жорстока та підла війна, яка вплинула на долю кожного українця, також не обійшла стороною і бізнес нашої компанії [54]. У той же час бачимо, як сьогодні багатьох людей в усьому світі об'єднує бажання допомагати Україні. Так, наші міжнародні партнери запропонували реалізувати проєкт, в якому застосування новітніх технологій дає можливість висловити підтримку й солідарність всьому народу України. Запуск кампанії із застосуванням NFT — це унікальний проєкт, який через підтримку національного виробника покликаний допомогти українському народові [41].

Вперше, кожна пляшка пива буде унікальною, оскільки етикетка на її горловині буде містити унікальний NFT власника.

Станом на 2023 р., сервіс надає статистику наведену у таблиці 3.1 [53].

Таблиця 3.1 – Статистика NFT станом на 2023 р.

Показник	Прибуток
Загальна кількість угод з NFT	10 463 604
Загальна вартість	\$9 487 481 085,63
Середня вартість 1 NFT	\$906,71
Кількість унікальних гаманців	738 909
Кількість токенів, проданих вперше	6 222 977 NFT
Кількість токенів, відновлені на продаж	4 240 627 NFT

Компанія «Оболонь» увійшла в історію в 1980 році, а в 1991 році стала першою приватною компанією незалежної України, отримавши приватизаційне свідоцтво Фонду Держмайна України № 1.

Будівництво заводу мало за мету забезпечити країну пивом високої якості, яке б відповідало високим світовим стандартам. В якості провідних експертів були запрошені чеські фахівці, які є всесвітньо відомими майстрами пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нового пивоварного заводу. Головним критерієм при цьому було наявність джерела артезіанської води, що є основним компонентом, який визначає смакові властивості пива.

На сьогоднішній день пивоварня залишається однією з найбільших у Європі та найбільшою вітчизняною компанією з виробництва напоїв на території України.

Війна, яку розпочала російська федерація змусила переорієнтуватися компанію і знайти можливість продовжити свою діяльність. Незважаючи на вкрай важкі умови для роботи у військовий час, Оболонь намагається підтримувати своїх працівників, забезпечуючи їх робочими місцями та виплачувати заробітну плату, а також підтримує військових, які мужньо, ціною власного життя, захищають Україну та Європейські держави. Сьогодні, джерела артезіанської води, які є в розпорядженні компанії «Оболонь», використовуються для виробництва води, у тому числі, для безкоштовної передачі її військовим та людям, які знаходяться на розорених війною регіонах України [41].

Так, корпоративні підприємства Оболоні вже надали безкоштовно понад 3 мільйона літрів води. Для можливості й в подальшому здійснювати дану допомогу потрібні додаткові кошти. Саме з цією метою Оболонь запускає проєкт, який дозволить людям у всьому світі підтримати «Оболонь» в її шляхетній місії.

Україну визнано одним зі світових лідерів у застосуванні технології блокчейну та цифрових ресурсів у розбудові своєї нації. Цей проєкт «Оболоні» є свідченням того, як приватна компанія за прикладом Міністерства цифрової трансформації, знаходить творчі рішення для подолання викликів, спричинених війною. Усі надходження від проєкту «Оболонь» буде направляти на підтримку роботи підприємства та продовження місії, покликаної на забезпечення українців питною водою. Крім того, частина коштів, отриманих від майбутніх продажів NFT, буде передана безпосередньо Фонду «Повернись Живим» для підтримки українських військових [41].

Заплановано, що NFT будуть доступні з середини травня.

Оскільки інформація про NFT-токени зберігається у відкритому форматі блокчейну, дані про конкретний товар, його власника та історію операцій завжди будуть доступними та автентичними. Цей захід також сприятиме покращенню іміджу ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку, рекламі продукції підприємства та, в кінцевому підсумку, зростанню обсягів продажу.

Рекомендується здійснювати створення та випуск NFT за допомогою маркетплейсу Rarible (<https://rarible.com/>) [55], де також передбачена плата, включаючи витрати на просування токenu. NFT-токени дозволяють аудиторії фінансово підтримати виробника і надають користувачам право використовувати цифровий контент, публікувати його в соціальних мережах, використовувати як аватар тощо.

Обґрунтування доцільності реалізації NFT Акції з використанням токenu для оптимізації продажу продукції ПрАТ «Оболонь» базується на ряді ключових аспектів наведених у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Обґрунтування доцільності реалізації NFT Акції з використанням токену

Перевага	Опис
Підвищення виручки	Впровадження NFT Акції створить новий механізм генерації доходу через продаж унікальних токенів, пов'язаних із етикетками пива. Це сприятиме збільшенню обсягів чистої виручки від реалізації продукції
Глобальна популяризація бренду	Використання NFT технологій в сфері продажу пива може привернути увагу не лише внутрішніх, але й міжнародних споживачів. Це сприяє популяризації бренду ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку
Транспарентність і підтвердження власності	Технологія NFT забезпечує унікальність та невзаємозамінність кожного токена, що підтверджує право власності. Це сприяє підвищенню довіри споживачів і створенню прозорої системи обліку продукції
Розширення аудиторії та взаємодія з фанатами	Продаж NFT токенів може створити власну спільноту фанатів, які отримають можливість взаємодії з брендом, замовляти унікальні пам'ятні пляшки та брати участь в ексклюзивних подіях
Висока стійкість і безпека	Використання блокчейн технології для NFT гарантує стійкість до змін та безпеку збереження інформації про кожен токен, що є важливим елементом в довгостроковій перспективі
Створення додаткового інструменту маркетингу	NFT Акція може слугувати як потужний інструмент маркетингу, який привертає увагу медіа, власників токенів та інших зацікавлених сторін

Отже, реалізація NFT Акції визначається не лише як інноваційний підхід до продажу, але і як стратегічний крок у вдосконаленні бізнес-процесів та розширенні ринкових можливостей для ПрАТ «Оболонь».

Додатково, важливо врахувати, що запровадження NFT-Акції також може забезпечити додатковий шлях для взаємодії з клієнтами та покращення взаєморозуміння між брендом та споживачами. Власники NFT-токенів матимуть унікальну можливість взаємодії з ексклюзивним цифровим контентом, створеним спеціально для них, що може зміцнити зв'язок із зацікавленими у співпраці клієнтами.

«Оболонь» оголосила про благодійну ініціативу особливості використання:

– компанія планує продавати NFT для підтримки населених пунктів, де немає доступу до питної води

- токени можна придбати за 200 доларів
- після закінчення війни власники таких NFT матимуть можливість замовити унікальну пам'ятну пляшку пива

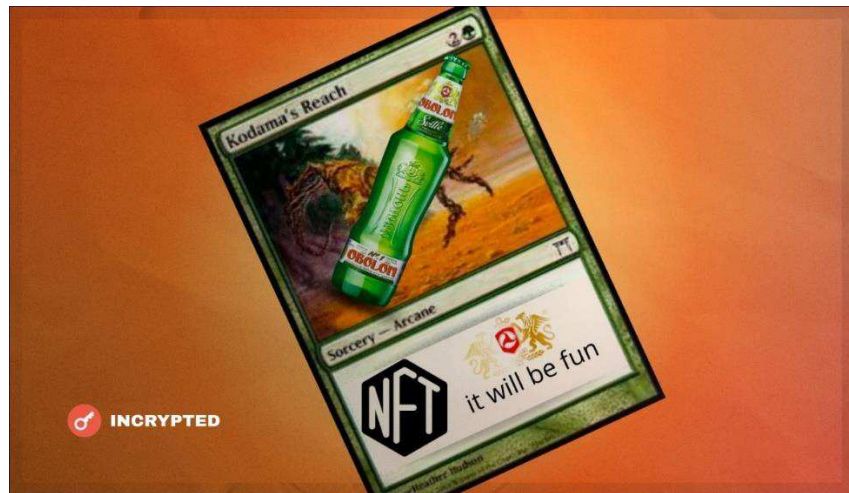


Рисунок 3.1 – Приклад NFT токєну [48]

Крім того, використання технології NFT відкриває можливості для розширення ринків збуту через привабливість цифрових активів для міжнародних колекціонерів та ентузіастів. Це може стати новим інструментом для введення продукції ПрАТ «Оболонь» на нові ринки та залучення уваги міжнародної аудиторії [52].



Рисунок 3.2 - Інтерес європейців до ПрАТ «Оболонь» через оцінку Google Trends

Необхідно також забезпечити ефективну комунікацію з покупцями, надаючи детальні відомості про процес створення NFT, переваги участі та відстеження історії кожного токєну. Такий підхід зробить акцію більш

доступною та зрозумілою для широкого кола споживачів, що в свою чергу сприятиме популяризації продукції та збільшенню зацікавленості в бренді.

Таблиця 3.3 – Витрати на проведення NFT Акції з використанням токену

Витрати	Сума, тис. грн.
Витрати на створення і випуску	NFT 70,0
Витрати на просування	NFT 50,0
Винагорода IT-фахівця	34,5
Загалом	154,5

Отже, оцінений бюджет на впровадження запропонованих заходів для підприємства ПрАТ «Оболонь» становитиме 154,5 тис. грн.

Прогнозоване значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції буде визначено за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих шляхом експертних оцінок (див. таблицю 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу тис. грн.	8856	9245	9531	10076	9871	9796	9713

Необхідно провести перевірку достовірності та типовості цього прогнозу. Для цього визначимо середнє квадратичне відхилення, яке вказує на розсіювання думок експертів щодо середнього значення (див. таблицю 3.5).

Таблиця 3.5 – Визначення середньоквадратичного відхилення

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу тис. грн. (Q_i)	8856	9245	9531	10076	9871	9796	9713	67088
$Q_{сер.}$	9584							
ΔQ	-728	-339	-53	492	287	212	129	—

Кінець таблиці 3.5

$\Delta Q2$	529984	114921	2809	242064	82369	44944	16641	1033732
Визначення середньоквадратичного відхилення	$\sqrt{1033732 : 7} = 384,28$							
Коефіцієнт варіації	$(384,28 / 9584) \times 100\% = 4,01\%$							

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації V становить менше 33%, можемо вважати сукупність думок експертів однорідною. Це свідчить про можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікувані результати від провадження модуля

№	Показник	Розрахунок	Значення
1	Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан	тис. грн	9713
2	Середнє значення ряду складає	тис. грн	9713
	Песимістичне значення	тис. грн	8856
	Оптимістичне значення	тис. грн	10076
3	Прогнозні значення обсягів продажу продукції в результаті проведення заходу	$ОП = (10076 + 4 \times 9713 + 8856) : 6$	9630,67
4	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у відсотках	$(9630,67 : 5986592) \times 100\%$ де 5986592 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2021 р.	0,16%
5	Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному році складе	$5986592 + 9630,67$	5996222,67
6	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн	6137182
	Постійні витрати (17%)	тис. грн	1043320,9
	Змінні витрати (83%)	тис. грн	5093861,1
7	Приріст змінних витрат у проектному році, обумовлений збільшенням обсягів реалізації на 0,16%	$5093861,1 \times 0,16 / 100$	8150,18

Кінець таблиці 3.6

8	Створення заходу передбачає витрати	тис. грн	154,5
9	Сумарний приріст повних витрат складе	8150,18 + 154,5	8304,68
10	Повні витрати в проектному році	6137182 + 8304,68	6145486,7
11	Додатковий прибуток, що очікується, розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом змінних витрат	9630,67 – 8304,68	1325,99
12	Прибуток складе	-150590 + 1325,99 де (-150590) тис. грн. – це прибуток від реалізації за 2021 р. в тис. грн.	- 149264,01
13	Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації додаткового і чистого прибутку визначається як додатковий прибуток зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції)	1325,99 x (1-0,18)	1087,31
14	Чистий прибуток в проектному році	1087,31 – 130821	- 129733,69
15	Приріст чистої виручки від реалізації продукції	тис. грн.	9630,67
16	Приріст повних витрат на реалізацію продукції	тис. грн.	8304,68
17	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	1325,99
18	Приріст чистого прибутку	ΔПрч	1087,31

Цей захід призведе до збільшення чистої виручки на 9630,67 тис. грн, а приріст витрат складе 8304,68 тис. грн. При цьому чистий прибуток від реалізації збільшиться на 1325,99 тис. грн, а загальний приріст чистого прибутку становитиме 1087,31 тис. грн.

Розглянемо також початкові інвестиції, пов'язані з реалізацією заходів, враховуючи, що для їхньої впровадження не потрібні капітальні витрати.

Таблиця 3.7 – Основні показники ефективності запропонованого заходу

№	Показники	Розахунок	Одиниці виміру	Значення показника
1	Капітальні витрати (початкові інвестиції)	$\Delta OK = 3mB * 0,05 * 0,82$	тис. грн.	346,38
2	Додатковий прибуток	9630,67 – 8304,68	тис. грн.	1325,99
3	Чистий додатковий прибуток	1325,99 x (1-0,18)	тис. грн.	1087,31

Кінець таблиці 3.7

4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5)$	тис. грн.	2924,1
5	Чиста нинішня вартість	$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - \Pi$	тис. грн.	2577,72
6	Термін окупності недисконтований	$T_{пр} = K_n / \Delta Прч$	роки	0,32
7	Термін окупності дисконтований	$T_r = \frac{\Pi}{HB_{cp}}$	роки	0,59
8	Індекс доходності	$ID = \frac{ЧНВ}{\Pi}$	–	7,44
9	Індекс прибутковості	$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{\Pi}$	–	8,44

Відповідно до даних, представлених у таблиці 3.7, можна зробити наступні висновки:

– чистий наростаючий дохід на кінець життєвого циклу проекту становить позитивну величину і складає 2577,72 тис. грн.

– строк повернення інвестицій гарантовано має тривалість 0,59 р., що вважається прийнятним, оскільки він істотно менший за термін економічного життя проекту.

– індекс доходності, який дорівнює 7,44 (позитивний), свідчить про високу ефективність проекту.

– індекс прибутковості становить 8,44 (більше 1), що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Усі ці показники переконливо підтверджують доцільність впровадження запропонованого заходу.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Впровадження запропонованого заходу має потенціал позитивно вплинути на ключові показники діяльності ПрАТ «Оболонь». Для оцінки впливу заходу на ефективність підприємства, проведемо аналіз зміни його основних показників (див. таблицю 3.8). Здійснивши відповідні розрахунки, можна зазначити, що в результаті впровадження запропонованого заходу підприємство очікує зростання чистого доходу від реалізації на 9630,67 тис. грн. або на 0,16%. Загальні витрати збільшаться на 8304,68 тис. грн., що складає 0,14%. Рентабельність діяльності та рентабельність продукції підприємства зростуть на 0,02 п.п в порівнянні з базовим роком. Крім того, витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції зменшаться на 0,03 коп.

Таблиця 3.8 – Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення	
				Абс., ±	Відн.,%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5986592	5996222,7	9630,67	0,16
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6137182	6145486,7	8304,68	0,14
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-150590	-149264,01	1325,99	-0,88
Прибуток чистий	тис. грн.	-130821	-129733,69	1087,31	-0,83
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	102,52	102,49	-0,03	-0,03
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-2,19	-2,16	0,02	–
Рентабельність продукції	%	-2,45	-2,43	0,02	–

Отже, здійснені розрахунки свідчать про те, що впровадження NFT Акції з використанням токена на ПрАТ «Оболонь» призведе до підвищення

ефективності його збутової діяльності. Це підтверджує, що введений захід є результативним та має економічне обґрунтування.

Активне здійснення операцій із віртуальними активами, включаючи NFT, діджиталізовані токени і криптовалюти, часто породжує «болючі» питання, такі як «виведення в фіат», фінансовий моніторинг і оподаткування. Для з'ясування їх суті та уникнення можливих проблем рекомендується ознайомитися із консультацією юристів Legal Support з фінансового контролю і моніторингу, враховуючи чинне законодавство та положення Національного банку України.

Декларування та оподаткування доходів фізичних осіб від продажу NFT і цифрових творів мистецтва, так само як і операцій із віртуальними активами, підпорядковані загальним правилам. Ключовим є лише момент отримання доходу – момент конвертації будь-якого віртуального активу, його «продажу за фіат». Деталі про оподаткування та декларування віртуальних активів розглядалися на сторінках нашого блогу. Відповідні публікації і консультації доступні для вивчення відвідувачам сайту Legal Support.

Підбиваючи підсумки, з метою підвищення ефективності продажу продукції ПрАТ «Оболонь», можна зосередитися на збільшенні обсягів чистої виручки від реалізації продукції та/або мінімізації повних витрат на виробництво і реалізацію продукції. Для досягнення збільшення виручки від реалізації продукції, компанія може впроваджувати заходи, спрямовані на активізацію процесу продажу товарів, включаючи зміну технології продажу та використання засобів електронної торгівлі. Також важливо удосконалити управлінські та організаційні процеси на підприємстві, а саме: прийом та облік товарів, аналіз товароруку, документообіг, цінова та маркетингова політика, система врахування ризиків та ухвалення управлінських рішень. Крім того, можливе поліпшення умов праці за допомогою автоматизації багатьох процесів та активізація процесу просування продукції підприємства, таких як реклама, участь у виставках, спонсорські заходи тощо.

Окрім того, для збільшення чистої виручки від реалізації продукції на зовнішньому ринку, можна розглядати запуск NFT Акції з використанням токєну, прив'язаного до унікальних етикеток пива, що виготовляється ПрАТ «Оболонь». Цей захід передбачає приріст чистої виручки у розмірі 9630,67 тис. грн, приріст витрат у розмірі 8304,68 тис. грн, приріст чистого прибутку від реалізації у розмірі 1325,99 тис. грн, та приріст чистого прибутку у розмірі 1087,31 тис. грн. Аналіз свідчить, що NFT Акція є економічно доцільною та очікується її окупність протягом 0,59 р., що підтверджується показниками ефективності реалізації проекту.

Додатково, рентабельність діяльності та рентабельність продукції підвищуються на 0,02 п.п. відносно базового року основних показників діяльності. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції скоротяться на 0,03 коп. Таким чином, розрахунки підтверджують, що застосування запропонованих заходів призвело до підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь», роблячи їх ефективними та економічно обґрунтованими. У контексті NFT Акції, крім популяризації на зовнішньому ринку, можливо розглядати інші способи використання цифрових технологій для покращення взаємодії з клієнтами. Наприклад, впровадження інтерактивних майданчиків та додатків, де клієнти можуть взаємодіяти з унікальним контентом, що підтримує ідентичність бренду та стимулює зростання інтересу до продукції.

Для більшої надійності економічних розрахунків і прогнозів, рекомендується регулярно вдосконалювати методики збору та аналізу даних, враховуючи змінюючіся економічні умови та динаміку ринку. Оновлення та вдосконалення методів досліджень може допомогти у точнішому визначенні стратегій розвитку та адаптації до ринкових викликів.

ВИСНОВКИ

Метою даної кваліфікаційної роботи було теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного менеджменту підприємства ПрАТ «Оболонь». Отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

Були розглянуті та систематизовані теоретичні засади впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах. Дослідження зосереджувалося на ключових аспектах стратегічного управління, які визначають успішність функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах. Стратегічний менеджмент визначається необхідністю адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та ефективного використання внутрішніх ресурсів. Впровадження стратегічного менеджменту вимагає від керівництва глибокого розуміння стратегічних цілей та вміння визначати стратегічні пріоритети.

На основі аналізу літературних джерел та теоретичних концепцій були виділені основні етапи стратегічного менеджменту: формулювання стратегії, реалізація стратегії та контроль за виконанням стратегії. Кожен з цих етапів має свою вагу та впливає на загальний успіх стратегічного управління підприємством.

Результати виявлення ключових аспектів стратегічного процесу на підприємстві, які були представлені вище, дають підстави для твердження, що конструювання ефективного стратегічного процесу потребує не лише розробки та впровадження відповідних стратегічних змін у структурі організації. Важливим також є розуміння логіки та законів теорії стратегії підприємства, особливо в умовах великої непередбачуваності в бізнес-середовищі. У світлі цього, в науковому аспекті є перспективним подальше розвиток теоретичних та прикладних засад стратегії підприємства та стратегічного управління як системних концепцій, які визначають еволюцію

економічних організацій у напрямку досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг.

В наш час розвитку ринкової економіки важливість стратегічного управління значно зросла, оскільки воно дозволяє не лише реагувати на поточні ситуації, але й планувати на майбутнє. Стратегічне управління може бути розглянуте з кількох взаємопов'язаних поглядів: функціонального, процесного і елементарного.

Стратегічний менеджмент можна уявляти як динамічний комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз оточуючого середовища (внутрішнього і зовнішнього), вибір стратегії, визначення цілей, реалізація стратегії, оцінка та контроль виконання, корекція. Чітке розуміння структури стратегічного управління, змісту та місця кожної стадії в управлінському процесі забезпечує більшу ефективність кожного етапу і стратегічного управління взагалі.

Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише в умовах стратегічно орієнтованої організації: персонал має стратегічне мислення, використовується система стратегічного планування, і поточна діяльність напряму спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей. Внесення змін у стратегію може стосуватися будь-яких аспектів стратегічного управління: аналізу середовища, визначення місії і цілей, вибору стратегії, виконання стратегії, контролю та оцінки. Корективи організації можуть впливати безпосередньо на виробництво, включаючи конструкцію товарів, управління запасами сировини та готової продукції, технологію виробництва, надійність, ремонт та розташування обладнання, логістику постачання, управління людськими ресурсами та місце розташування.

Стратегічний менеджмент є ключовим фактором для досягнення успіху та стійкості підприємства в умовах постійної зміни. Його правильне впровадження вимагає від керівництва не лише глибоких знань теоретичних аспектів, але і гнучкості в реагуванні на нові виклики. Розуміння та ефективне

застосування стратегічного менеджменту стає запорукою стійкості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз ключових фінансових показників, ПрАТ «Оболонь» – найбільшого виробника напоїв в Україні, виявив що рентабельність реалізації цього підприємства демонструє стабільну позитивну тенденцію до зростання протягом декількох років.

Додатковий аналіз конкурентоспроможності продукції виявив, що на цей показник впливають як фактори внутрішнього середовища (такі, як відносини із державою, використання позикового капіталу, взаємовідносини з постачальниками, збут продукції, цінова політика, контроль якості), так і зовнішнього середовища (воєнний стан, недосконалість законодавства, відсутність законодавчих пільг для інновацій, ріст інфляції, низька платоспроможність споживачів, зростання цін на сировину та енергоресурси).

Розширення ринків збуту та зростання обсягів продажу представляють собою дві ключові переваги впровадження вдосконаленої системи управління персоналом. Завдяки ефективному управлінню персоналом, організація може підняти рівень задоволеності клієнтів, привернути нових споживачів та поліпшити якість обслуговування, що в сукупності зробить бізнес більш конкурентоспроможним і дозволить розширити його вплив на ринку.

Підвищення кваліфікації адміністративного персоналу та всього колективу підприємства виступає важливою складовою оптимізації системи управління персоналом. За допомогою організованих програм навчання та розвитку, співробітники можуть удосконалити свої професійні навички та компетенції, що сприятиме їхньому особистому росту та підвищить продуктивність роботи. Це, в свою чергу, дозволить організації розраховувати на високий рівень професіоналізму свого персоналу та досягати вражаючих результатів.

Покращення репутації ПрАТ «Оболонь» як роботодавця виступає ще однією перевагою впровадження удосконаленої системи управління персоналом. Високі стандарти управління персоналом, комфортне робоче

середовище та можливості для кар'єрного росту допомагають привертати найкращі таланти та утримувати наявний персонал. Це може визначити значну конкурентну перевагу для бізнесу, оскільки його успішний розвиток залежить від наявності висококваліфікованих та мотивованих працівників.

Фінансовий стан підприємства є важливим аспектом його економічного потенціалу і визначається за допомогою показників, які відображають його фінансову ситуацію.

Під час аналізу показників фінансового та економічного стану потенціалу встановлено, що підприємство знаходиться в стабільному фінансовому стані, характеризується високою рівнем ліквідності та платоспроможності.

Розгляд аналізу доходів від реалізації готової продукції вказує на те, що у 2022 р. понад половину цих доходів, а саме 52%, отримано від основної продукції, конкретно від продажу пива під брендом «Оболонь». У абсолютних виразах цей показник склав 4482216 тис. грн., що є на 44% або 1384937 тис. грн. більше, ніж у попередньому році.

Порівняльний аналіз загального рівня виробничої собівартості та витрат на 1 гривню чистого доходу від реалізації готової продукції дозволяє зробити висновок, що у 2022 р. спостерігалось зниження витрат на 1 гривню чистого доходу на 16,3% порівняно з 2021 р. Цей позитивний показник сприяє зростанню доходу та відповідно прибутку ПрАТ «Оболонь».

На підприємстві реалізується весь спектр ключових логістичних функцій, включаючи підтримку стандартів якості, закупівлю матеріальних ресурсів, транспортування, управління запасами, координацію процедур замовлень та інформаційно-комп'ютерну підтримку.

Крім традиційних методів торгівлі, «Оболонь» використовує інноваційні технології для реалізації своєї продукції. Наприклад, компанія активно використовує інтернет-магазин, де клієнти можуть безпосередньо замовляти товари від компанії. Використання соціальних мереж є ще одним

ефективним інструментом для реклами продукції та встановлення взаємовідносин з клієнтами.

Споживачі все частіше віддають перевагу онлайн-платформам для покупок, тому інтернет-магазин та соціальні мережі стали важливими каналами для «Оболоні». Ці методи не лише відповідають потребам сучасного споживача, але й надають додатковий засіб привертання молодшої аудиторії та розширення частки на ринку.

З метою підвищення ефективності продажу продукції підприємства, можна зосередитися на збільшенні обсягів чистої виручки від реалізації продукції та/або мінімізації повних витрат на виробництво і реалізацію продукції. Для досягнення збільшення виручки від реалізації продукції, підприємство може впроваджувати заходи, спрямовані на активізацію процесу продажу товарів, включаючи зміну технології продажу та використання засобів електронної торгівлі. Також важливо удосконалювати управлінські та організаційні процеси на підприємстві, а саме: прийом та облік товарів, аналіз товароруку, документообіг, цінова та маркетингова політика, система врахування ризиків та ухвалення управлінських рішень. Окрім того, для збільшення чистої виручки від реалізації продукції на зовнішньому ринку, можна розглядати запуск NFT Акції з використанням токену, прив'язаного до унікальних етикеток пива, що виготовляється ПрАТ «Оболонь». Цей захід передбачає приріст чистої виручки у розмірі 9630,67 тис. грн, приріст витрат у розмірі 8304,68 тис. грн, приріст чистого прибутку від реалізації у розмірі 1325,99 тис. грн, та приріст чистого прибутку у розмірі 1087,31 тис. грн. Аналіз свідчить, що NFT Акція є економічно доцільною та очікується її окупність протягом 0,59 р., що підтверджується показниками ефективності реалізації проєкту.

Реалізація NFT Акції з використанням токену для оптимізації продажу продукції ПрАТ «Оболонь» є доцільним кроком, оскільки це може принести ряд переваг. Використання NFT дозволить розширити аудиторію та ринки, а також створити унікальний характер для продукції, підвищуючи її

привабливість. Це може також стимулювати лояльність клієнтів через унікальні переваги та забезпечити високий рівень прозорості та надійності за допомогою технології блокчейну. Крім того, варто врахувати, що використання NFT може підвищити вартість продукції через його унікальність та обмежену кількість. Загальною метою такої ініціативи є інноваційний підхід до взаємодії з клієнтами та ринками, що сприятиме ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Додатково, рентабельність діяльності та рентабельність продукції підвищуються на 0,02 п.п. відносно базового року основних показників діяльності. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції скоротяться на 3 грн. Таким чином, розрахунки підтверджують, що застосування запропонованих заходів призвело до підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь», роблячи їх ефективними та економічно обґрунтованими. У контексті NFT Акції, крім популяризації на зовнішньому ринку, можливо розглядати інші способи використання цифрових технологій для покращення взаємодії з клієнтами. Наприклад, впровадження інтерактивних майданчиків та додатків, де клієнти можуть взаємодіяти з унікальним контентом, що підтримує ідентичність бренду та стимулює зростання інтересу до продукції.

Для більшої надійності економічних розрахунків і прогнозів, рекомендується регулярно вдосконалювати методики збору та аналізу даних, враховуючи зміну економічних умов та динаміку ринку. Оновлення та вдосконалення методів досліджень може допомогти у точнішому визначенні стратегій розвитку та адаптації до ринкових викликів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бідняк М.Н., Литвишко Л.О. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць*. 2005. Випуск 11. С. 18–23;
2. Жеребчук М.Б. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку. Одеса : Фенікс, 2022. С. 586–588.
3. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44.
4. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2(8). С.88–93
5. Гречан А.П., Бабич Л.М., Парфентьева О.Г., Наконечна С.А. *Особливості оцінки конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації*. *Вісник НТУ*. 2020. № 1. С. 124–130.
6. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. 2022. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532>
7. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організації. 2019. URL: <https://www.econa.org.ua>
8. Новик І.В. Менеджмент безпеки як невід’ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск № 30. С. 191–196.
9. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
10. Панчук А.С. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 34. С. 2-4.

11. Куйбіда В.С., Карпенко О.В. Наместнік В. В. *Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату*. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.
12. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту. Львів : КІНПАТРИ ЛТД, 2003. 264 с.
13. Наливайко А.П. Гребешкова О.М. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2017. Випуск № 3. 418 с.
14. Пеняк Ю.С., Карапетян Р.У. Напрями підвищення ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти. Львів, 2021. С. 246–248.
15. Баценко Л.М., Кошиль А.О. Зв'язок між структурою та стратегією розвитку організації. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства. Житомир, 2019. С. 29–31
16. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. Випуск № 1. С. 158–162.
17. Завалій Т.О. Сутність та структура клієнтського капіталу: управлінський аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Випуск № 2 (40). С. 19–27.
18. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? 2023. URL: <https://worksection.com/ua/blog>
19. Principles behind the Agile Manifesto. 2023. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html>
20. Ільченко Т.В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск № 18 (2). С. 29–33
21. Why Agile is Better than Waterfall (Based on Standish Group Chaos Report 2020). URL: <https://vitalitychicago.com/blog/agile-projects-are-moresuccess>

22. World Bank . Local economic development (LED). Prepared by Urban Development Unit The World Bank Washington, DC. (2006) URL: <https://documents1.worldbank.org>

23. Власенко Н. *Показники для моніторингу стану досягнення Цілей сталого розвитку: методологія збору та розрахунку даних*. 2017. Випуск № 1. С. 4–11.

24. Бурик З. М. Удосконалення процесів державного регулювання сталого розвитку України. Львів, 2018. 213 с.

25. Стратегія реформ сталого розвитку Україна. 2021. URL: <https://coggle.it/diagram/>

26. Черничко Т.В., Рибчак В.І., Черничко С.Ф. Логістичні підходи до організації збутової діяльності підприємств. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2021. Випуск № 99. С.143–150.

27. Ansoff, H. Igor "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, pp.

28. Бондаренко Н., Удалих Д. *Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання*. Випуск № 1. 2021. С. 174–184.

29. Іванова О. А. Оцінка економічної ефективності логістичних рішень сучасного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. Випуск № 1. С. 7–70

30. Яровенко Т.С. *Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах*. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2013. Випуск № 7 (2). С. 181–188.

31. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічний процес на підприємстві: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 313 с.

32. Економічна статистика. Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності у 2022 р. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

33. Економічна статистика. Обсяги реалізованої продукції за видами

діяльності у 2020–2023 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

34. Аудит Індивідуальної фінансової Звітності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (МСФЗ) за 2019-2020 р.р. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/>

35. Звіт Антимонопольного комітету України за 2020 рік. URL: <https://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712>

36. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». 2023. URL: <https://obolon.ua/ua>

37. Про державний бюджет на 2022 рік: Закон від 23.02.2022 № 2099-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2099-20#Text>

38. Офіційний сайт ПАТ «САН ІнБев Україна». 2023. URL: <https://abinbevefes.com.ua>

39. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. 235 с.

40. Бізнес в умовах війни Європейської Бізнес Асоціації. 2023. URL: <https://eba.com.ua/biznes-posylyuye-pidtrymku-zbrojnyh-syl-ta-naselennya/>

41. Компанія «Оболонь» виставить до продажу невзаємозамінні токени NFT. 2022. URL: <https://obolon.ua/ua/press/news/606>

42. Півний ринок України: тренди 2022 року. 2022. URL: <https://ain.business/2022/02/21/pyvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2022roku/>

43. Качан Є.П., Дяків О.П., Надвичиний С.А. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч.-метод. Посібник: Терноп. нац. екон. ун-т. 2008. 366 с.

44. Звіт про управління ПрАТ “Оболонь”. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>

45. George, Bert, Sebastian Desmidt, Eva Cools. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. 2018. Public Management Review 20(3): p. 59–340.

46. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. Випуск № 10. С. 48-53.

47. Вергал К.Ю. *Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник. Серія: Економічні науки.* 2018. № 3. С. 33–40 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_3_6
48. Цьвок Д. Що таке NFT і як продати цифрове мистецтво. URL: <https://ain.ua/2021/03/18/nft-renesans-abo-yak-prodati-cifrove-mistectvo-za>
49. Мовчун Є. NFT-токени, блокчейн і Digital Art. URL: <https://legal-support.top/nft/>
50. The NFS boom, when collectors fork out for «Their Own» digital art. URL: <https://www.wired.com/story/nfts-boom-collectors-shell-out-crypto/>
51. Dowling, M. M. Fertile land: pricing non-fungible tokens. *Finance Res. Lett.* Forthcoming. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102096>
52. Динаміка популярності ПрАТ «Оболонь». 2022. URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date>
53. NFT токени: що це таке і як вони працюють? 2023. URL: <https://tradersunion.com/interesting-articles/nft-tokens-what-are-they/>
54. ПрАТ «Оболонь» в умовах війни. 2022. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show>
55. Маркетплейс Rarible 2023. URL: <https://rarible.com>

