

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, назва факультету)

Управління проектами
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
магістра

(рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему Оцінка стратегічного потенціалу підприємства

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕ-1014мз

напряму підготовки (спеціальності)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і назва напряму підготовки, спеціальності)

Рожкова Валерія Вікторівна

(прізвище та ініціали студента)

Керівник Ткаченко Алла Миколаївна

(прізвище та ініціали)

Рецензент Мищенко О.Т.

(прізвище та ініціали)

2025 року

**Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування вищого навчального закладу)**

Інститут, факультет Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра Управління проектами

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Напрямок підготовки 1014 Управління проектами

(код і назва)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Б та Ч

Ткаченко А.М.

« » жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Рожкової Валерії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка стратегічного потенціалу підприємства

керівник роботи Ткаченко Алла Миколаївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

“01” жовтня 2025 року № 452

2. Строк подання студентом роботи 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи нормативна база з теми дослідження, наукові джерела, статистичні дані, внутрішня інформація підприємства, аналітичні та методичні матеріали, Державні служби статистики України, електронні ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

5. Перелік графічного матеріалу _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Ткаченко А.М. зав. кафедр		
2	Ткаченко А.М. зав. кафедр		
3	Ткаченко А.М. зав. кафедр		
4			
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	09.09.2025	
2	Огляд літератури за темою роботи	23.09.2025	
3	Розробка плану кваліфікаційної роботи	27.09.2025	
4	Збір матеріалу на виконання роботи	01.10.2025	
5	Групування та аналіз зібраного матеріалу	08.10.2025	
6	Виконання теоретичної частини роботи	23.10.2025	
7	Виконання практичної частини роботи	20.11.2025	
8	Попередня перевірка роботи керівником	24.11.2025	
9	Попередній захист роботи	27.11.2025	
10	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	11.12.2025	
11	Створення слайдів для доповіді та написання доповіді	14.12.2025	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	16.12.2025	
13	Захист Кваліфікаційної роботи	24.12.2025	

Студент

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління проєктами». Національний університет «Запорізька політехніка», 2025 рік.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних засад оцінки стратегічного потенціалу підприємства в умовах динамічної ринкової конкуренції.

Метою роботи є комплексне визначення рівня стратегічного потенціалу підприємства, оцінка його складових та формування напрямів підвищення конкурентоспроможності на основі сучасних методів стратегічного аналізу та управління проєктами.

У роботі розкрито сутність стратегічного потенціалу, проаналізовано підходи до його вимірювання та роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Проведено діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу ресурсів і компетенцій підприємства, а також оцінено фінансові, виробничі, кадрові та інноваційні складові стратегічного потенціалу.

На основі проведених досліджень визначено ключові проблеми та сильні сторони підприємства, розраховано інтегральний рівень стратегічного потенціалу та запропоновано пріоритетні напрями його підвищення. До них віднесено: модернізацію бізнес-процесів, розвиток інноваційної діяльності та посилення позицій підприємства на ринку.

Результати роботи мають практичну цінність для прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства та формування ефективних проєктних рішень у сфері менеджменту.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ, УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ, РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність поняття стратегічного потенціалу підприємства та його нормативно-правове забезпечення	10
1.2. Основні складові стратегічного потенціалу підприємства, чинники його формування та організація управління ним	21
1.3. Методи та інструментарій оцінки стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.	33
Висновок розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	49
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь».	49
2.2. Оцінка ключових складових стратегічного потенціалу підприємства ПрАТ «Оболонь».	60
2.3. Аналіз ключових складових стратегічного потенціалу підприємства ПрАТ «Оболонь».	71
Висновок розділу 2	89
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	91
3.1. Основні вектори покращення стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь».	91
3.2. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту.	105
Висновок розділу 3	117
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123
Додаток А. Види потенціалів підприємства	127
Додаток Б. Узагальнений перелік елементів системи стратегічного управління потенціалом підприємства	128

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І
ТЕРМІНІВ

CRM — Customer Relationship Management

ERM — Enterprise Risk Management

BI — Business Intelligence

AI — Artificial Intelligence

CEM — Customer Experience Management

ВСТУП

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються нестабільністю ринку, загостренням конкуренції та постійними змінами у законодавстві. Підприємства харчової промисловості, зокрема виробники пивобезалкогольної продукції, вимушені перебудувувати свою діяльність, шукати нові підходи до розвитку й підсилювати власні конкурентні позиції. У такій ситуації особливого значення набуває питання стратегічного потенціалу підприємства — тієї основи, яка визначає його здатність не лише виживати, а й розвиватися в довгостроковій перспективі.

Стратегічний потенціал є невід'ємною ознакою сукупності наявних ресурсів, компетентностей та спроможностей підприємства, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних цілей і формування тривалих конкурентних переваг.

Без ясного усвідомлення свого потенціалу керівництво має ризик ухвалювати рішення "наосліп" або встановлювати цілі, які підприємство просто не зможе досягнути. Особливо значущою ця тема є для українських фірм, яким сьогодні необхідно відновлюватися, прудко адаптуватися до європейських вимог та розробляти свій розвиток в умовах значної невизначеності.

Ступінь наукової розробленості теми є доволі значним: питання стратегічного потенціалу, стратегічного управління й конкурентоспроможності піднімали у своїх працях такі науковці, як І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, а також українські дослідники — З. Шершньова, Л. Мельник, О. Виноградська та інші. Але більшість наукових робіт були зосереджені на загальнотеоретичних аспектах формування стратегічного потенціалу або на моделях стратегічного розвитку, в той час як практичні методики його оцінювання на підприємствах різного масштабу, особливо українських, потребували подальшого уточнення та адаптації. Це й визначає специфіку та важливість даного дослідження.

Актуальність: ефективна оцінка стратегічного потенціалу дає змогу підприємству вчасно розпізнати свої сильні сторони, виявляти обмеження, коригувати стратегічні цілі й будувати більш обґрунтовану модель розвитку.

Для ПрАТ «Оболонь» подібна оцінка може стати підґрунтям для підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів, розширення ринків та змінення конкурентних переваг. Складність цього питання вимагає комплексного підходу, що поєднує економічний аналіз, стратегічний менеджмент і методи оцінювання підприємницьких можливостей.

Метою дослідження є оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування напрямів його підвищення в умовах сучасного ринку.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства» та нормативно-правові засади його оцінювання;
- з'ясувати структуру стратегічного потенціалу підприємства, визначити його ключові складові та чинники впливу;
- дослідити організацію управління стратегічним потенціалом на підприємстві ПрАТ «Оболонь»
- охарактеризувати сучасні методичні підходи й інструменти оцінювання стратегічного потенціалу;
- провести аналіз стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» на основі вибраних методів;
- визначити проблеми у його формуванні;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення стратегічного потенціалу підприємства та обґрунтувати можливі напрями його розвитку;
- запропонувати заходи щодо впровадження системи моніторингу стратегічного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання стратегічного потенціалу підприємства.

Предмет дослідження — особливості оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, його структура, закономірності розвитку та механізми управління ним на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення мети роботи застосовано такі методи дослідження: системний підхід для вивчення стратегічного потенціалу як комплексного явища; методи

аналізу та синтезу — для узагальнення теоретичних положень; індукція й дедукція — для формування висновків; економіко-статистичні методи — для обробки показників діяльності підприємства; метод порівнянь — для зіставлення різних підходів і результатів аналізу; графічний метод — для візуалізації структури потенціалу та динаміки його елементів; узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури).

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що було визначено особливості складових стратегічного потенціалу торговельного підприємства і запропоновано критерії для оцінки рівня розвитку локальних потенціалів.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що сформовані у межах дослідження пропозиції можуть бути використані ПрАТ «Оболонь» задля покращення системи стратегічного управління, зміцнення конкурентних позицій та оптимізації використання ресурсів. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані при розробленні корпоративних стратегій, програм розвитку й плануванні інвестиційної діяльності.

Апробація отриманих результатів може бути здійснена на базі підприємства шляхом використання частини запропонованого інструментарію у процесі планування чи аналізу стратегічних показників. Окремі положення роботи були використані під час підготовки аналітичних матеріалів та обговорювалися в рамках навчальних і науково-практичних заходів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: Дипломна магістерська робота «Оцінка стратегічного потенціалу підприємства» складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 128 сторінок комп'ютерного тексту, з них 108 сторінок основного тексту, 24 рисунка, 35 таблиць, 19 формул, 60 джерел, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття стратегічного потенціалу підприємства та його нормативно-правове забезпечення

Забезпечення добробуту підприємства в сучасному мінливому економічному оточенні прямо залежить від рівня його гнучкості, тобто від спроможності прилаштовуватись до змін зовнішніх чинників, вдосконалювати стратегічні задуми та бізнес-моделі, знаходити додаткові джерела надходження активів.

Жвавий прогрес технологій, наростання суперництва на ринку, яке фіксується останні десятиліття, виникнення інституту ділової репутації, змінили ключові напрямки сучасних компаній. Засаду «прибуток тепер» замінено на «поступове нарощування потенціалу з метою забезпечення майбутніх економічних результатів».

Саме завдяки такій філософії, підприємства мають змогу утримувати стабільний підйом фірми в умовах стрімких трансформацій у бізнес-середовищі.

Високий ступінь стратегічного бачення та розпорядження власника фірми або менеджерів є одним із визначальних чинників зростання та досягнення цілей діяльності. Натомість, неповне розуміння важливості планування та брак стратегічного мислення може бути ознаками неякісного розпорядження компанією. Отже, вправно збудована система стратегічного керування компанією надає їй фінансової стабільності, конкурентоспроможності та дієвого функціонування на ринку.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia» – скриті здібності, які завдяки слушному вибору тактики, визначенню завдань, розподілу ресурсів, можуть перетворитися на дійсність.

Визначення сутності «стратегічний потенціал» було сформоване у 70-тих рр. ХХ ст., у час нарощування обсягів та темпів випуску продукції у змаганні за

частку

ринку.

Вивчення стратегічного потенціалу було започатковано представниками неокласичної школи економічної доктрини, які досліджували шляхи доцільного розподілу ресурсів фірм задля максимізації головної функції [1].

Можна виділити чотири підходи до тлумачення суті стратегічного потенціалу: ресурсний, цільовий, структурно-функціональний, конкурентний.

Прихильники ресурсного підходу розглядають сутність потенціалу як сукупність ресурсів, які знаходяться у наявності, чи можуть бути залучені компанією.

Цільовий підхід передбачає не лише володіння, а й застосування наявних ресурсів для досягнення підприємством поставлених цілей.

Згідно зі структурно-функціональним підходом, потенціал підприємства – сукупність складових, які виконують конкретні функції. Потенціал відповідно зростає пропорційно ефективності роботи кожного структурного елемента підприємства.

Прихильники конкурентного підходу вважають, що основою потенціалу компанії є її конкурентні переваги [2].

Найбільш поширеним є твердження, що описує стратегічний потенціал компанії як наявні виробничі потужності та ресурси, що можуть бути використані для досягнення певної мети. Для кращого розуміння терміну «стратегічний потенціал», було розглянуто різні трактування дефініції в працях науковців (табл 1.1.).

Таблиця 1.1 - Сутність визначення «стратегічний потенціал підприємства»

Автор	Визначення
І.А. Ігнат'єва [3]	упорядкований набір ресурсів, що надають можливості підприємствам стосовно досягнення стратегічних цілей
В.А. Гросул [4]	найдужчі змагальні переваги, які дозволяють підприємству осягнути визначеної мети більш дієво, порівняно з супротивниками
О. О. Колеснікова [5]	узагальнений опис, як відображає дійсну фактичну спроможність з перетворення ресурсів для досягнення визначеної мети на основі створеної стратегії
Л.Ю. Гордієнко [6]	сукупність поточних майбутніх ресурсів і спроможностей, які можуть бути мобілізовані для досягнення цілей в трансформаційних умовах

Продовження таблиці 1.1

В.Б. Горбань [7]	сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємств для досягнення глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.
В.В. Пастухова [8]	змоги досягнення стратегічних цілей завдяки ефективному використанню ресурсів
Є.В. Лапін [9]	змоги підприємства при найбільш дієвому (раціональному) використанні ресурсів
О.А. Сущенко [10]	певним чином впорядкована сукупність ресурсів та резервів, яка дозволяє, при комплексному вживанні, забезпечити реалізацію потенційних спроможностей
М. Ю. Портер [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	зможність установи втілити наявні конкурентні переваги, застосування структурних рис, територіального розташування, соціальних та інституційних чинників

Джерело: сформовано автором

Отож, можна підсумувати, що незважаючи на певні відмінності у тлумаченні поняття, майже усі науковці згодні з тим, що стратегічні спроможності підприємства окреслюються ресурсами, потенціалом та спрямованістю на мету. Стратегічні спроможності зумовлюються такими ознаками:

- втіленими та нереалізованими шансами у певній галузі;
- уміннями різних груп працівників до його застосування задля випуску продукції, надання послуг, здобуття найбільшого прибутку (користі) та гарантування продуктивної роботи господарського суб'єкта;
- типом господарювання та інституційною будовою [12].

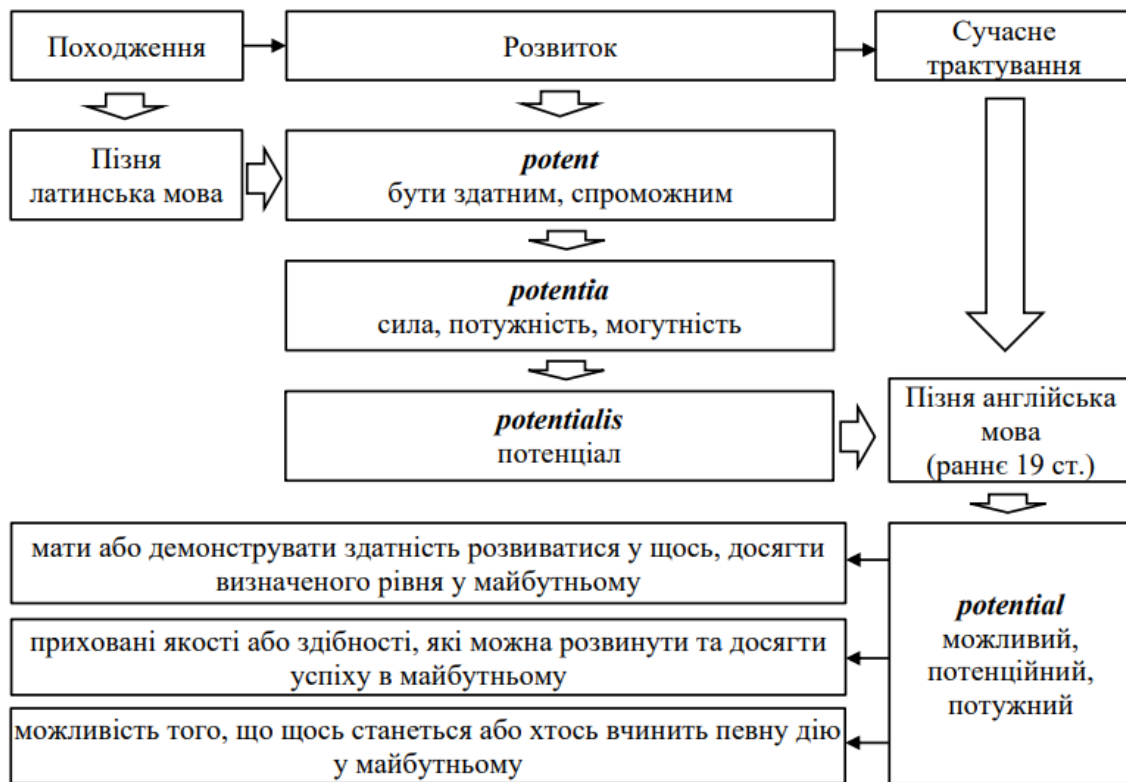


Рис.1.1 – Еволюція етимологічного змісту поняття «potential» в англійськомому науковому дискурсі

Джерело: побудовано автором за матеріалами [13; 14]

Резюмуючи результати аналізу наукових першоджерел, варто підкреслити суттєву багатогранність у трактуванні категорії «потенціал підприємства». Сучасна економічна думка сформувала варіативні методологічні вектори до осмислення цієї дефініції, ключові з яких доцільно систематизувати наступним чином табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення понять «потенціал» та «потенціал підприємства» у науковій літературі

Автор / джерело	Трактування
Потенціал	
Економічний словник [15]	комплекс економічних можливостей, що за певних умов можуть бути задіяні для задоволення суспільно значущих потреб, зокрема у сфері виробництва, оборони та інших напрямів.
Навчальний словник-довідник [16 с. 424]	сукупність виробничо-ресурсних можливостей, включаючи виробничі потужності, природні ресурси, матеріальні запаси та трудові ресурси, що формують основу матеріального забезпечення держави й населення.

Продовження таблиці 1.2

О. Посвалюк [17]	існування певних ресурсів, умов та можливостей, ефективне використання або задіяння яких здійснюється лише частково.
Дж. Авніндер [18]	обсяг наявних ресурсів або рівень результату, який може бути досягнутий під час виконання операційних завдань протягом певного проміжку часу.
Б. Бачевський, І. Заблодська, О. Решетняк [19]	це властивість об'єкта штучного походження забезпечувати передбачуваний для оцінювального суб'єкта результат — сприятливий або несприятливий — в умовах існуючих зовнішніх обмежень, з урахуванням потенціалу розвитку цього об'єкта.
С. Кулакова, І. Міняйленко [20]	наявність у когось (будь то окрема особа, первинний робочий гурт, суспільство загалом) прихованих здібностей, які ще не проявилися, або спроможності діяти у відповідних сферах
Потенціал підприємства	
Н. Краснокутська [21]	змоги системи ресурсів та компетенцій підприємства творити результати для зацікавлених осіб за допомогою впровадження бізнеспроцесів
М. Лагун [22, с. 80]	здатність підприємства продовжувати безперервну діяльність, базуючись на наявних ресурсах, які при їх використанні виконують функцію резервів.
І. Должанський [23, с. 13]	реальна або ймовірна здатність виконати цілеспрямовану роботу
О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк [24, с. 20]	комплексна оцінка поточних і перспективних можливостей економічної системи перетворювати наявні ресурси в економічні блага за рахунок підприємницьких здібностей персоналу, з метою максимального задоволення корпоративних та суспільних потреб.
О. Добикіна, В. Рижиков, С. Касьянюк, М. Кокотько [25, с. 6]	сукупність ресурсів — трудових, матеріальних, технічних, фінансових та інноваційних — а також умінь і спроможностей керівників, фахівців та інших ланок виробничого персоналу, що забезпечує виконання робіт або надання послуг, отримання максимального доходу та підтримку функціонування і розвитку підприємства.
О. Маслиган [Маслиган, с. 274]	комплекс взаємопов'язаних елементів, які, об'єднуючись у єдину систему, формують потенціал для цілеспрямованого розвитку.
О. Посвалюк [26]	стан підприємства, що характеризується наявністю ресурсів, умов функціонування та потенціалу розвитку, які використовуються лише частково.
Ю. Сафонов, Н. Завізна [27]	наявні ресурси, можливості та запаси, які можуть бути задіяні для досягнення конкретних цілей і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.
С. Залюбовська, Л. Новікова [28]	складна, динамічна, багатокомпонентна система з власними закономірностями зростання

Джерело: сформовано автором

Отже, на даний час не маємо єдиного тлумачення поняття «потенціал підприємства», адже складність і багатогранність цієї категорії спричинили безліч поглядів на його розуміння та вимірювання. Водночас, спираючись на подані підходи до сприйняття сутності потенціалу підприємства, можемо

окреслити низку його ознак:

- визначається реальними спроможностями фірми у певній галузі діяльності, як уже втіленими, так і тими, що очікують реалізації;
- характеризується наявністю певного обсягу ресурсів, як задіяних у виробничому процесі, так і поки не використаних, але готових до залучення.
- визначається не лише наявними можливостями, а й уміннями різних груп працівників щодо їхнього використання з метою випуску продукції, надання сервісів (виконання робіт), здобуття найвищого доходу (прибутку) та гарантування успішної роботи й незмінного зростання установи.

Окрім зазначених ознак, потенціалу притаманна ще одна властивість, яка має вирішальний вплив на зміст та зв'язки його складових – їхня взаємозамінність. Вона спричиняє широку конкурентоспроможність елементів потенціалу та грає важливу роль у їхньому примноженні, надаючи йому значної стійкості [22].

Отак, спроможність, що сполучає у себе як просторові, так і часові характеристики, водночас концентруючи три рівні взаємозв'язків і взаємодій [20, с. 8], віддзеркалюючи сукупність рис, накопичених установою у процесі її формування, окреслюючи ступінь практичного вжитку й оперування наявними здібностями та спрямовуючись на зростання. Водночас складність чіткого визначення сутності поняття «потенціал фірми» пояснюється, зокрема, значним різноманіттям його видів, узагальнена класифікація яких представлена у додатку А.

Одним з найвідоміших в Україні підходів, є визначення сутності та поняття потенціалу підприємства на основі його складових, до складу яких відносяться матеріальна та нематеріальна (рис. 1.2).

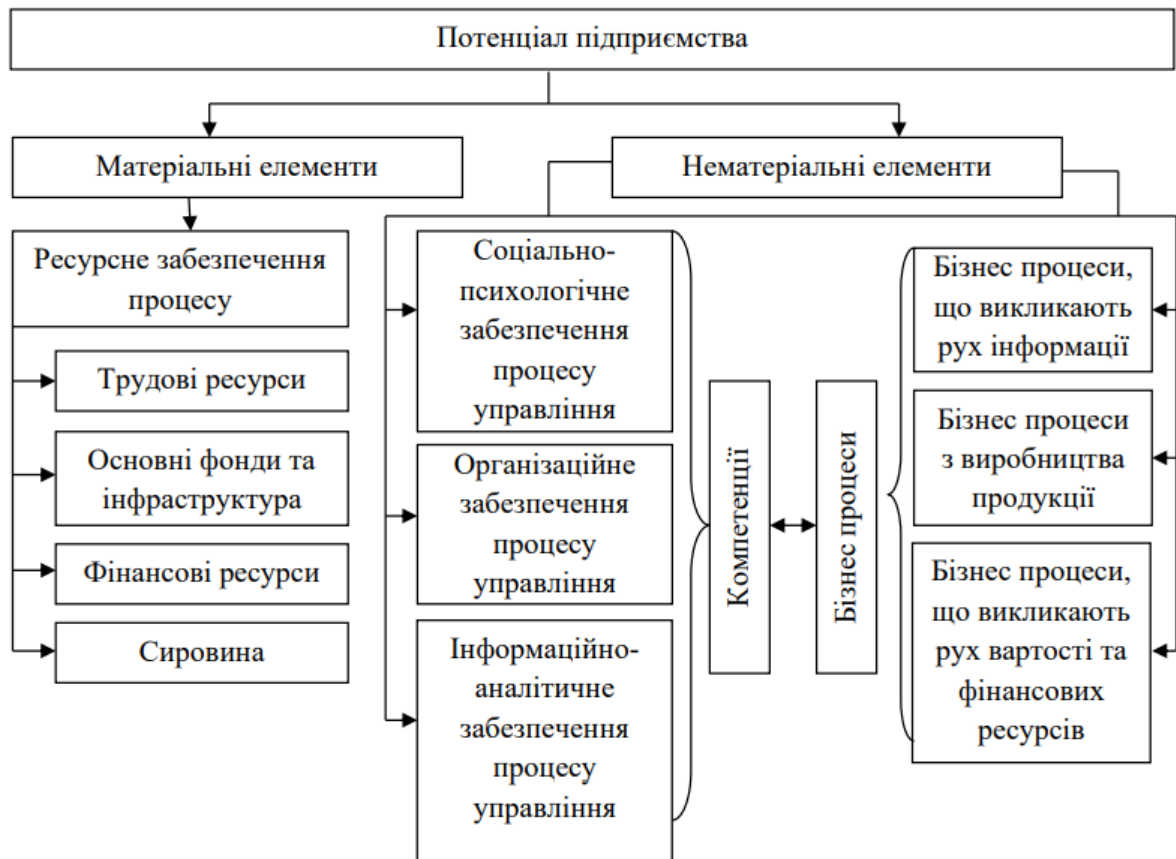


Рис. 1.2 - Структурні компоненти потенціалу підприємства

Джерело: [24, с. 170]

У цьому підході матеріальна складова охоплює якість ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових тощо — а також основних фондів та інфраструктури, які використовуються або можуть бути залучені. Нематеріальна складова відображає взаємозв'язки між окремими матеріальними елементами та систему підтримки функціонування, включно з бізнес-процесами переміщення матеріалів, інформації, вартості та фінансових потоків, а також забезпечує організаційне, соціально-психологічне та інформаційно-аналітичне супроводження завдань, що реалізуються компетентним персоналом. [21].

Спираючись на викладене, можна зробити висновок, що під хистом підприємства розуміють його спроможність, здібність тощо використати у прийдешньому наявні на сьогодні ресурси, нагоди, обставини чи подібне. Водночас, наявність об'єктивної потреби гарантування успішного довготривалого функціонування та зростання підприємств вимагає забезпечення у них стратегічного потенціалу.

Стратегічний потенціал підприємства розглядається як особлива економічна категорія, оскільки він характеризує не лише максимально можливий обсяг виробництва при повному та оптимальному використанні наявних ресурсів, а й відображає здатність фірми прогнозувати потенційні зміни у зовнішньому середовищі та оперативно адаптуватися до них. [29, с. 46].

Об'єднаного встановленого переліку складових стратегічного потенціалу ще не укладено, тому вважаю за потрібне оглянути погляди різних представників наукової спільноти, котрі вивчали дану тему (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3 - Структурні елементи стратегічного потенціалу підприємства

Елементи стратегічного потенціалу підприємства	Автор
Економічний, соціальний, екологічний	Є. В. Лапін [30]
Природний, потенціал виробництва, трудовий, потенціал відтворення, інфраструктурний, інформаційний	Н. Г. Метеленко [31]
Маркетинговий, фінансовий, організаційний, кадровий, інноваційний, творчий, ринковий.	О. І. Калініченко [32]
Кадровий, виробничий, інтелектуальний, підприємницький, екологічний, фінансовий.	Р. З. Берлінг [33]

Джерело: сформовано автором

Можна дійти висновку, що ресурсна складова, яка включає людські, фінансові, матеріально-технічні засоби, є головним елементом потенціалу підприємства і потребує особливої уваги під час формування стратегії розвитку. Характеристику основних структурних елементів стратегічного потенціалу подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Характеристика елементів стратегічного потенціалу

Назва	Характеристика
Виробничий потенціал	вірогідний обсяг виготовленої продукції, можливе застосування сировини, структура виробництв. Тісно пов'язаний із майновим потенціалом
Організаційно-управлінський потенціал	рівень менеджменту, уміння впорядковувати працю працівників спроможність адміністрації дієво застосовувати активи підприємства, ухвалювати слушні ухвали щодо прогресу організації. Тісно зав'язаний із кадровим потенціалом
Маркетинговий потенціал	якість контакту із зовнішнім середовищем, можливий обсяг потреби у товарах, частка ринку, яку посідає підприємство
Науково-технічний потенціал	технологічна новизна продукції, сучасні методи керування, використання новітніх комунікаційних технологій

Продовження таблиці 1.3

Фінансовий потенціал	рентабельність, ліквідність, платоспроможність, наявні інвестиції, можливості
Трудовий потенціал	здібності персоналу, що включають освітній рівень, кваліфікацію, мотивацію, адаптивна спроможність до змін у відповідність до цілей та завдань підприємства
Майновий потенціал	ресурси, що контролюються підприємством, функціонують у матеріальній, нематеріальній, фінансовій формах і застосовуються для економічної вигоди
Екологічний потенціал	здібності підприємства провадити господарську діяльність без шкоди для довкілля
Інноваційний потенціал	здатність до розвитку на підставі інновацій, розумне використання доступних ресурсів, що взаємодіють між собою, задля втілення інноваційних ідей, проєктів
Інформаційний потенціал	інформаційні, розумові активи, що охоплюють знання та досвід персоналу, технічну документацію, техніку, здатну творити, збирати, накопичувати, обробляти різні форми інформації, засоби комунікації
Просторовий потенціал	локація, наявність комунікацій, тип та площа приміщень, можливість розширення
Інвестиційний потенціал	змога забезпечення потреб підприємства у потрібних активах та оптимізації вкладень задля підвищення можливої дохідності інвестицій

Джерело: розроблено автором на основі [34, 6, 35].

Система управління включає наступні підсистеми [36]:

- планування (визначення завдань, формулювання місії, виявлення хисту);
- координування (напрацювання стратегії);
- контролювання (перевірка рівня здійснення та результативності задумів).

До функціональної складової належить аналітична підсистема, що охоплює наукові розробки, виробнича – пряма діяльність підприємства, комунікаційна, яка опікується розробкою та впровадженням інструментів збуту на ринку.

Як зазначалося раніше, засоби – головні складники виробничого потенціалу, які застосовуються для визначених цілей економічного зростання. Вони поділяються на технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, організаційні, грошові, просторові параметри (характеризують виробничі приміщення, територію підприємства, розміщення комунікацій і потенціал для їх розширення), корпоративні (ділова репутація, імідж).

Персонал і здібності – складники, що доповнюють один одного. Оскільки персонал має мати професійний ступінь підготовки, бути спроможним

генерувати нові думки та рішення, що сприятимуть розвитку підприємства, вміти пристосовуватись до зовнішніх та внутрішніх змін.

Важливим є те, що цей вид структурування, на відміну від інших, бере до уваги стан корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура – вимоги і правила внутрішньокорпоративної взаємодії і стосунків із суб'єктами зовнішнього середовища; соціальні, етичні норми поведінки. Корпоративна культура і загальний мікроклімат у колективі впливають на результативність роботи працівників,

на загальні наслідки діяльності підприємства і, відповідно, на його потенціал [36].

Варто відзначити, що потенціал та конкурентоспроможність фірми безпосередньо залежить від стану кожної, окремо взятої, складової, а також від результативності їхньої взаємодії. Збалансованість частин сукупного потенціалу – ключова умова розвитку підприємства на ринку.

Серед чинників, що визначають рівень стратегічного потенціалу підприємства можна виокремити стан, склад наявних ресурсів, а також ступінь їхньої відповідності стратегічним цілям компанії, адаптивність, стійкість до впливу зовнішнього економічного середовища.

До небезпек зовнішнього середовища відносять наступні фактори:

- політичні (зміни у законодавстві, політична ситуація в країні);
- економічні (девальвація, інфляція і загальна економічна кон'юнктура в країні);
- географічні (розташування підприємства, відстань до постачальників і сировинних баз);
- конкурентні (дії конкурентів, їхнє становище);
- соціальні (соціальні цінності, спосіб життя, інтереси цільової аудиторії).

Щоб усунути негативний відбиток отих чинників на потенціал підприємства, важливо здійснювати планомірний розгляд макроекономічних показників і, відповідно до них, передбачати трансформації в обсягу та будові виробництва, збуту.

Не менш значуще вчасно, належно задовольняти потреби та бажання замовників, гарантувати внутрішню плинність, приладнуючись до змін у торгівлі, виробничому процесі та напрямах на ринку [37].

Нормативно-правове підґрунтя стратегічного потенціалу – це система законів, нормативних актів та внутрішніх документів, що окреслюють умови, межі та порядки діяльності підприємства. Воно творить юридичні підстави для формування, застосування та захисту ресурсів, а також для втілення стратегічних завдань.

Основними елементами нормативно-правового забезпечення стратегічного потенціалу підприємства є:

1. Конституція України, Господарський та Цивільний кодекси.

Визначають загальні принципи підприємництва, форми власності, порядок укладання договорів та правила господарської діяльності.

2. Регулювання трудових ресурсів.

Кодекс законів про працю, закони про охорону праці та зайнятість визначають порядок найму, права працівників, вимоги до умов праці і відповідальність роботодавця.

3. Регулювання фінансової діяльності.

Податковий кодекс, закони про бухгалтерський облік та фінзвітність регламентують формування капіталу, ведення фінансів і взаємодію з державою та інвесторами.

4. Майнові та виробничі ресурси.

Закони про власність, оренду, технічні регламенти та стандарти визначають використання обладнання, приміщень, технологій і вимоги до продукції.

5. Інтелектуальна власність.

Нормативи щодо патентів, торговельних марок і авторських прав забезпечують захист інновацій, технологій, бренду.

6. Галузеві нормативи.

Ліцензійні умови, технічні стандарти та вимоги безпеки встановлюють конкретні правила для підприємств певної сфери.

7. Міжнародні норми.

Стандарти ISO, угоди з ЄС, правила експорту й митного регулювання важливі для компаній, що працюють на зовнішніх ринках.

8. Внутрішні нормативні документи.

Статут, колективний договір, положення про підрозділи та стратегічні програми регулюють внутрішню організацію та управління ресурсами.

дозволяє боронити інтереси бізнесу. Вона впливає на спроможність залучення інвестицій, проведення оновлення, впровадження новацій та розширення ринків.

Чітке нормативно-правове упорядкування формує передумови для постання конкурентних переваг, дієвого керування ресурсами та втілення довготривалих стратегічних задумів.

Отже, важливість розуміння підприємством власного стратегічного потенціалу дозволить окреслити оптимальні та критичні чинники, що є підґрунтям узгодження орієнтирів розгорнутого стратегічного аналізу і формування стратегічних планів із метою досягнення визначених цілей та здобуття стійких переваг над конкурентами, шляхом вчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін оточення та задоволення потреб покупців.

1.2. Основні складові стратегічного потенціалу підприємства, чинники його формування та організація управління ним

Головна складність визначення стратегічного потенціалу компанії полягає в тому, що він являє собою комплексну структуру, в якій усі складові працюють узгоджено та разом, тому обрати найбільш суттєві досить складно.

Оскільки перелік складників для оцінки стратегічного потенціалу напряму залежить від сфери діяльності компанії, під час зважування спроможностей ро підприємства, найбільшу увагу приділяють аналізу наступних елементів:

- інвестиційній спроможності;
- організаційно-управлінському потенціалу;
- фінансовому потенціалу;
- трудовому потенціалу;

- маркетинговому потенціалу;
- майновому потенціалу;
- інноваційному потенціалу;
- просторовому потенціалу;
- інформаційному потенціалу;
- екологічному потенціалу.

Обсяг наявних у компанії інвестиційних ресурсів і ступінь її привабливості для кредиторів та інвесторів утворюють інвестиційний потенціал підприємства.

Можна виокремити такі чинники, що впливають на розвиток інвестиційного потенціалу [37]:

- 1) прибутковість, платоспроможність та фінансова стабільність та автономія підприємства у довготривалому періоді;
- 2) економічний стан та фаза життєвого циклу підприємства;
- 3) обсяг та ефективність наявних інвестицій;
- 4) інвестиційна діяльність компанії;
- 5) спроможність підприємства ефективно використовувати залучені інвестиції.

Оцінку інвестиційного потенціалу належить проводити, беручи до уваги спроможність компанії акумулювати потрібний обсяг інвестиційних коштів, а також раціонально здійснювати вкладення.

Спроможність компанії розумно застосовувати наявні ресурси з найбільшою віддачею і спроможність примножувати їх, за потреби, визначають її фінансовий потенціал.

Фактори, що сприяють зростанню фінансового потенціалу є [38]:

- покращення фінансового потенціалу завдяки зростанню вхідних та зменшенню вихідних грошових потоків;
- здійснення реструктуризації активів підприємства;
- найкращий розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів;
- врегулювання структурних змін у фінансовому потенціалі;
- застосування методів управлінського впливу на фінансові ресурси.

Визначення рівня фінансового потенціалу ґрунтується на аналізі показників ділової активності компанії, прибутковості, ліквідності та платоспроможності, фінансової стабільності, майнового стану тощо [39].

У разі ґрунтовного використання фінансового потенціалу, компанія збільшує свою ринкову вартість, що сигналізує потенційним інвесторам, кредиторам, акціонерам, державним структурам про її високу платоспроможність та привабливість для інвестування [40].

Робочий потенціал характеризується найбільшою ефективністю праці колективу підприємства, з урахуванням психофізичних особливостей, рівня майстерності за найбільш сприятливих умов праці.

Визначення трудового потенціалу передбачає аналіз таких складників: психофізіологічної, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, фахової, організаційної та соціально-демографічної.

Психофізіологічний аспект трудового потенціалу підприємства визначається станом здоров'я робітників, працездатністю, витривалістю, типом нервової системи та її стабільністю.

Ціннісно-мотиваційний складник охоплює ціннісні орієнтири, особистісні надбання, духовно-культурні, етичні ознаки, які віддзеркалюються у поведінці працівника, темперамент, вдачу, персональні риси, здатність до співробітництва, взаємини в колективі. До чинників, які підтримують формування цього складника, відносять корпоративну культуру, освіту, зростання працівників, адміністрування кар'єрою, методи заохочення та стимулювання [41].

Кадрова складова підприємства визначається рівнем освіти персоналу, їх професіоналізмом, інтелектуальними здібностями та хистом. Основними факторами, що впливають на цю складову, є наявність вищої та середньопрофесійної освіти, глибокі професійні знання, стаж роботи та практичний досвід, які формують компетентність працівників, а також рівень інтелекту, креативність мислення та здатність до навчання.

Кваліфікаційна складова відображає структуру трудового потенціалу за рівнями професійної підготовки.

Соціально-демографічна складова характеризується чисельністю персоналу та його структурою за віком, статтю, місцем проживання, сімейним станом та матеріальним становищем. [41].

Маркетинговий ресурс також є невід'ємною складовою загальної спроможності компанії, адже відповідає за гарантування тривалої конкурентності продукту чи сервісу фірми на ринку. На формування маркетингового ресурсу має вплив низка внутрішніх та зовнішніх чинників. До зовнішніх чинників відносять недосконалість законодавства у сфері урегулювання діяльності підприємства, брак об'єктивних відомостей про ринок, відсутність стабільної виробничо-господарської діяльності ділових партнерів, а до внутрішніх – нечіткі функціональні завдання маркетингової служби, невеликий рівень фаховості співробітників маркетингового відділу, брак розуміння [42].

Майновий потенціал окреслює спроможність підприємства ґрунтовно застосовувати майно, що є у його власності, та за потреби, проводити мобілізацію з метою гарантування стабільного функціонування й розвитку компанії.

Під час оцінки майнового потенціалу фірми, проводять моніторинг надбань, якими володіє компанія, та здійснюють порівняння ефекту від його використання з витраченими ресурсами, аналізують доцільність вкладання коштів, ліквідність, ризиковість, продуктивність.

Розвиток екологічного компонента потенціалу надзвичайно важливий, оскільки у наш час особливо гостро стоїть питання екології, а підприємства, які мають репутацію екологічно чистих, мають більше шансів залучити висококваліфіковані кадри чи зацікавити потенційних інвесторів. Під час оцінки екологічного потенціалу, необхідно дослідити вплив діяльності підприємства на атмосферу, водні ресурси, проаналізувати показники споживання енергетичних та інших активів, кількість утворених відходів і шляхи їх утилізації.

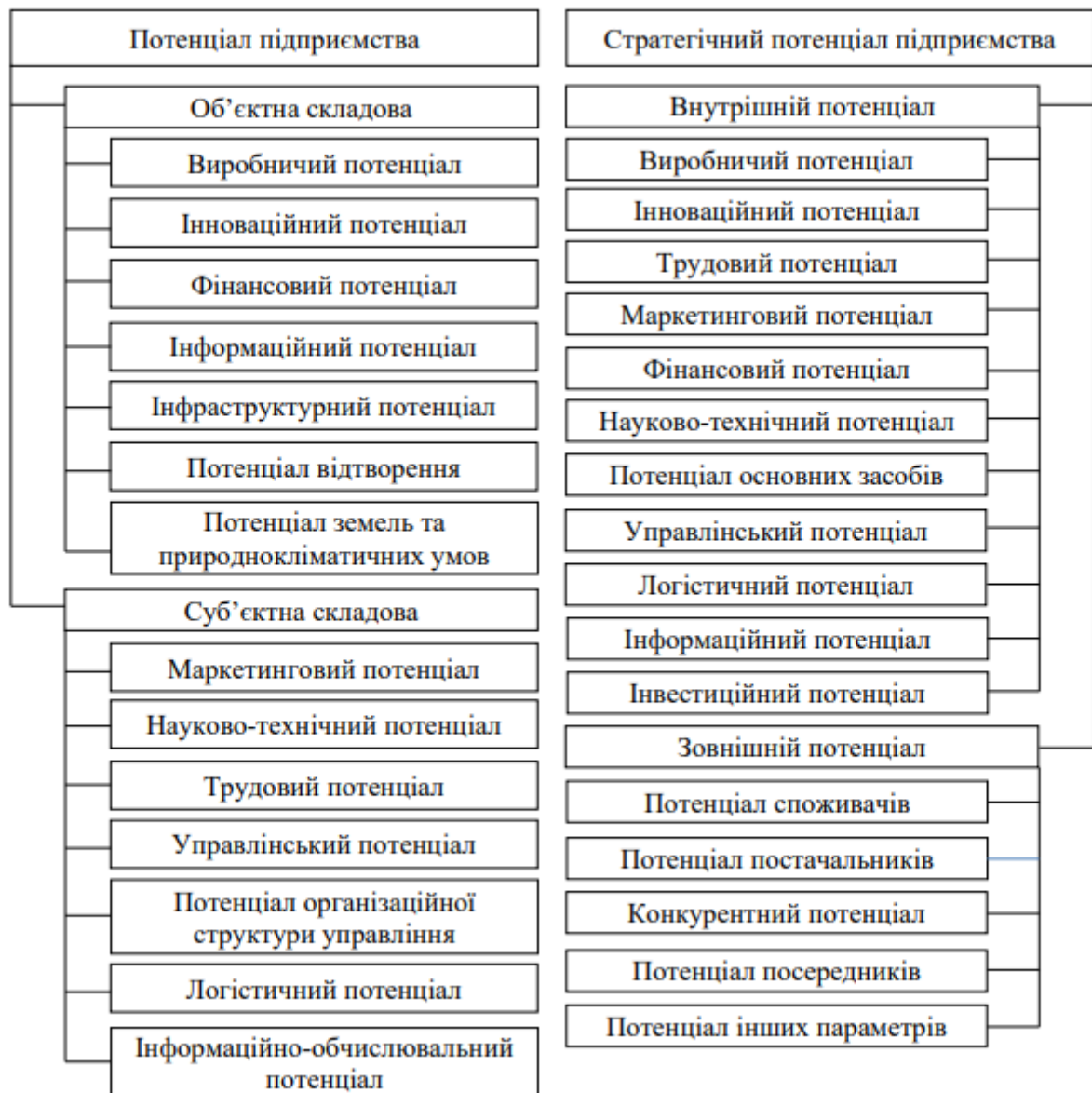


Рис. 1.3 - Компоненти потенціалу та стратегічного потенціалу підприємства в аспекті наукових підходів.

Джерело: побудовано автором

З позиції управління потенціал можна розглядати як комплексне явище, що включає: сукупність функціональних можливостей для реалізації визначених системою завдань; набір чинників, що сприяють супутньому розвитку економічної системи; та конфігурацію елементів, які формують довгострокові конкурентні переваги. [43].

Керування стратегічним потенціалом підприємства є складним та динамічним процесом, успішність якого значною мірою визначається тим, як підприємство використовує свої ресурси та спроможності для реалізації загальної стратегії.

Сучасна наукова література виділяє дві категорії: «управління стратегічним потенціалом» та «стратегічне керування потенціалом». Перша категорія частіше використовується у вітчизняних дослідженнях, тоді як друга — широко застосовується в міжнародній науковій практиці. У загальному розумінні обидва підходи мають спільну основу і орієнтовані на аналогічні процеси.

Наприклад, якщо управління стратегічним потенціалом трактувати як цілеспрямований вплив на існуючий потенціал підприємства з метою досягнення певного рівня його характеристик або спроможностей у довгостроковій перспективі з системною основою, то стратегічне керування потенціалом можна розуміти аналогічно, оскільки обидва підходи спрямовані на забезпечення ефективного використання потенціалу для реалізації стратегічних завдань.

Науковці пропонують розглядати керування потенціалом підприємства як сукупність принципів, методів, механізмів, засобів і форм постійного цілеспрямованого впливу на процеси формування, використання та розвитку потенціалу з метою переведення підприємства з поточного стану у бажаний при дотриманні встановлених показників ефективності.

Сам процес керування визначається як усвідомлене, цілеспрямоване здійснення динамічних змін у потенціалі підприємства, під час якого змінюються не лише характеристики потенціалу та його складових, а й сама здатність досягати стратегічних цілей. [44].

Виходячи з цього, науковці дійшли висновку, що процес керування потенціалом підприємства має одночасно поточний та стратегічний характер. Управляючи потенціалом, здійснюється контроль як за поточним станом підприємства, так і за його перспективами розвитку.

Стратегічна настанова до керування спроможністю фірми спирається на зважування взаємодії внутрішнього й зовнішнього тла та потреби узгодження внутрішньої спроможності фірми до її зовнішньої спроможності, чим і започатковується виділення дослідниками зовнішньої та внутрішньої частки у будові стратегічної спроможності. Проте абсолютно так само

зовнішню частку можна виділяти і як рушій загальної спроможності фірми, тобто, знов-таки, маємо підтвердження нашому погляду стосовно того, що стратегічна спроможність фірми є віддатком від її наявної спроможності у певний час (рік) у наступному» [45].

У сучасному світовому економічному контексті концептуальні підходи до стратегічного керування відзначаються значним тематичним різноманіттям, що зумовлено різними поглядами на сам процес формування стратегії. Під концепцією керування в загальному розумінні розуміють систему ідей, принципів та уявлень, які визначають мету діяльності суб'єкта управління, механізми взаємодії з об'єктом керування та характер зв'язків між окремими елементами його внутрішньої структури. [46].

Поняття стратегічного управління – це сукупність поглядів, провідна думка ухвалення керівних рішень щодо формування та впровадження стратегії функціонування фірми, що ґрунтується на врахуванні факторів зовнішнього оточення, внутрішніх стратегічних можливостей установи та націлена на зростання стабільних конкурентних переваг, вартості і рівня пристосованості господарського об'єкта до непередбачених трансформацій ринкового середовища у подальшому перспективному періоді.

Англомовна наукова література здебільшого трактує керування потенціалом як процес, що охоплює ухвалення рішень у сфері планування, аналізу та оптимізації потенціалу з метою досягнення визначених цілей. У контексті стратегічного управління потенціалом виділяють широкий спектр підходів, серед яких особливої популярності набули такі стратегії:

- стратегія ефективної конкурентності – зосередження стратегічних зусиль на формуванні та підтриманні довгострокових конкурентних переваг підприємства.
- стратегія «блакитного океану» – спрямування ресурсів на створення унікального продукту чи послуги, що забезпечує беззаперечне виживання підприємства в умовах високої конкуренції протягом тривалого часу.– системи мікростратегій – формування загальної стратегії як сукупність

короткочастних планів, де здобуток одного кроку (етапу) забезпечуватиме перехід до наступної короткострокової мети;

- стратегія ресурсної гнучкості – зосередження зусиль на забезпеченні високого рівня взаємозамінності та здатності оперативно замінювати будь-які ресурси, що задіяні у виробничому процесі.
- стратегія прибуткового керування – спрямування зусиль на максимізацію доходу від використання наявного потенціалу, а не на максимізацію самого потенціалу або рівня його задіяння..

Слід зазначити, що більшість концептуальних підходів до стратегічного керування потенціалом підприємства орієнтовані на досягнення та підтримку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, хоча пропонують різні методи їх реалізації. Це дозволяє виділити загальний перелік складових управління стратегічним потенціалом підприємства на сучасному етапі (див. додаток Б).

Отож, апарат керування стратегічним потенціалом – це впорядкована злука взаємопов'язаних чинників, які мають різні функціональні завдання, функціонують незалежно та зорієнтовані на безперервний пошук і впровадження свіжих шансів застосування надходжень, способів і різновидів роботи компанії. Наслідки втілення отих процедур окреслюють інноваційний прогрес і непохитну перевагу фірми на біржі.

Таким чином, стратегічне керування потенціалом підприємства дозволяє інтегрувати зусилля у сфері управління функціонуванням та розвитком із заходами поточного і стратегічного управління на різних етапах життєвого циклу. Це здійснюється через активізацію використання внутрішнього та зовнішнього (ринкового) потенціалу, визначення стратегічних пріоритетів та розробку шляхів і засобів їх практичної реалізації. [47].

Стратегічне керування потенціалом підприємства спрямоване на формування та розвиток потенціалу в майбутньому. Воно має орієнтуватися на виявлення здібностей і перспектив, розвиток наявної матеріально-технічної бази та особистих компетенцій кожного працівника, від яких залежить ефективність

ухвалення управлінських рішень вищим керівництвом та кожним безпосереднім очільником, який визначає напрямки розвитку і стратегічне призначення підприємства.

Тобто, стратегічний потенціал підприємства визначатиме його теперішній потенціал, шляхи та методи його формування, застосування й розвитку, а також динаміки зміни основних чинників впливу на зазначені процеси. Таким чином, основними напрямками управлінських зусиль для забезпечення ефективного стратегічного керування потенціалом підприємства є:

- формування стратегічного потенціалу;
- активне використання наявного потенціалу;
- розвиток існуючого потенціалу;
- прогнозування динаміки змін факторів, що впливають на стратегічний потенціал, та здійснення коригувальних управлінських заходів.

Створення потенціалу підприємства – це процес виявлення та формування спектра бізнес-можливостей, його структурування та побудови певних організаційних форм з метою сталої розбудови та дієвого відтворення [24].

Створення стратегічного потенціалу підприємства залежить не лише від його хистів, а й від обставин впровадження стратегічних шляхів зростання, від розв'язання питання багатоканальності їх ресурсного забезпечення.

Деякі дослідники підкреслюють, що керування процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників і прогнозувати можливі загрози та шляхи їх нейтралізації. [48], Проте, на мою думку, саме глибокий та системний аналіз впливу чинників дозволяє ефективно формувати стратегічний потенціал підприємства. Важливо, щоб процес його формування здійснювався з дотриманням визначених принципів. Зокрема, дослідники виділяють основні принципи якісного формування стратегічного потенціалу підприємства, серед яких:

– засада динамічної рівноваги

- при виставленні завдань та проєктуванні головних показників діяльності підприємства передбачається зростання темпів збільшення прибутку понад темпами зростання витрат;
- засада неперервності
- системне коригування очікуваних результатів діяльності компанії та передумов, на яких вони проєктуються, з огляду на зміни зовнішнього середовища;
- засада долучення
- обов'язкове залучення до процесу планування керівників усіх відділів та експертів підприємства;
- засада інтеграції
- узагальнення планів різних шаблів ієрархії та узгодженість планів того ж самого рівня [49].

Є також думка, що засади стратегічного керування потенціалом доцільно розмежовувати за окремими етапами, де на етапі формування завдань ключовими будуть принцип відповідності та принцип динамічності, на етапі зростання – принципи пружності, комплексності та оптимальності, а на етапі досягнення завдань принципи ефективності та результативності [27].

Таблиця 1.5 - Основні принципи управління стратегічним потенціалом підприємства

Принцип	Коротка характеристика
Системності	Відповідає за аналіз внутрішніх взаємозв'язків, оцінку впливу окремих функціональних потенціалів на стратегічний потенціал підприємства та загальну стратегію компанії, а також за формування обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
Безперервності	Забезпечує контроль за поточним станом стратегічного потенціалу підприємства, виявляє відхилення та формує управлінські коригувальні рішення в рамках безперервного та системного процесу.
Оптимальності	Забезпечує відповідність результатів використання ресурсів очікуваним показникам на всіх етапах їх застосування.
Гнучкості	Забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін рівня стратегічного потенціалу відповідно до коригування цілей та загальної стратегії.
Адаптивності	Полягає у забезпеченні здатності підприємства адаптувати свою структуру та механізми діяльності відповідно до нових цілей під впливом змін зовнішнього середовища.

Продовження таблиці 1.5

Інформаційної забезпеченості	Полягає у забезпеченні своєчасного надходження та відповідності інформації, а також наявності адекватних методів і моделей її обробки.
Комплексності	Забезпечує всебічне залучення структурних елементів підприємства до процесів стратегічного управління потенціалом.
Сумісності	Забезпечує координацію та узгоджену взаємодію усіх елементів системи управління стратегічним потенціалом.
Ефективності та результативності	Дозволяє розробити фінансово обґрунтовану та економічно ефективну стратегію розвитку потенціалу підприємства з визначенням стратегічних орієнтирів для досягнення поставлених цілей.
Науковості	Полягає в проведенні аналізу різних, іноді суперечливих концепцій та підходів з метою обґрунтування вибору оптимального рішення.
Деталізації	Забезпечує всебічне вивчення системних складових управління з метою усунення розбіжностей та недоліків у процесах формування, використання та розвитку стратегічних спроможностей.
Пріоритетності	Необхідність пріоритизації цілей та стратегічних напрямів розвитку
Спадковості	Послідовний перехід від ключових характеристик наявного потенціалу організації до бажаного рівня потенціалу при розробці стратегій діяльності.
Коригування	Необхідність постійного впровадження змін у цілях та стратегіях для їх відповідності актуальним умовам функціонування підприємства.
Концентрації зусиль	Підкреслює необхідність фокусування стратегічних зусиль на сферах діяльності, де ймовірність досягнення успіху є найвищою.
Балансу ризиків	Запобігання дисбалансу потенційних загроз шляхом впровадження змінних підходів та накопичення тактичного резерву.
Співставлення	Передбачає використання методології проведення перспективного аналізу.
Синергізму	Забезпечує формування механізму стратегічної реалізації як єдиної системи для виконання всіх управлінських завдань.
Рефлексії	Ефективність стратегічних рішень визначається не лише рівнем оцінки об'єктивних факторів, а й врахуванням інтересів суб'єктів із урахуванням їхніх рефлексій.
Самоорганізації	Передбачає, що підприємство як система може регулювати діяльність не тільки шляхом мінімізації негативних відхилень, а й шляхом посилення позитивних ефектів за наявності відповідного зворотного зв'язку.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [49;23;24]

Щодо формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства, усі фактори впливу, як правило, поділяють на внутрішні та зовнішні. Слід зазначити, що майже кожен дослідник у цій сфері пропонує власне визначення складу та змісту цих факторів. Водночас більшість авторів сходяться на думці, що зовнішні чинники впливають через обмежувальні або стимулюючі заходи державних органів, банків, інвестиційних установ, громадських організацій, політичних сил тощо. Натомість внутрішні фактори виникають безпосередньо у

процесі функціонування підприємства, і сила та напрям їх впливу можуть коригуватися відповідним керівним персоналом. [50].

На мою думку, одним із ключових чинників ефективного формування стратегічного потенціалу підприємства є належне функціонування системи забезпечення у межах відповідного управлінського механізму. Саме ця система відповідає за створення та своєчасне надання або спрямування до необхідних підрозділів матеріальних, фінансових, кадрових ресурсів, інформації, аналітичних даних та інших необхідних елементів.

Підсумовуючи розгляд ключових складаючих стратегічного потенціалу фірми, можна сказати, що її міць визначається не одним окремим ресурсом, а спроможністю підприємства згрупувати різні можливості в єдину систему. Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні засоби та управлінське вміння працюють дієво лише тоді, коли між ними є злагодженість і чіткий вектор поступу.

На формування стратегічного потенціалу впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Внутрішні стосуються стану ресурсів, гатунку управління, рівня технологій, корпоративної культури. Зовнішні — це ринкова боротьба, зміни в економіці, законодавстві, потребах та загальні засади ведення справи. Саме сукупність цих чинників визначає, наскільки підприємство здатне не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх.

Організація управління стратегічним потенціалом має вирішальне значення. Від того, наскільки вдало фірма планує свої кроки, окреслює пріоритети, розкладає ресурси та відстежує наслідки, залежить її спроможність здійснити довготривалі цілі. Дієве управління дозволяє не просто утримувати поточний рівень поступу, а творити нові шанси та підсилювати позиції на вільному ринку. У загальному стратегічний потенціал є тією основою, на якій зводиться конкурентоздатність підприємства. Чим осмисленіше сформовані його складаючі та відлагоджена система керування ними, тим стабільніше і більш переконано фірма може зростати в умовах постійних трансформацій.

1.3. Методи та інструментарій оцінки стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Завданням формування стратегічного потенціалу підприємства є створення більш ефективних механізмів використання його ресурсів, резервів і можливостей з метою максимально результативного впровадження стратегії на всіх етапах розвитку, що неможливо реалізувати без застосування якісних систем оцінки та прогнозування.

У загальному вигляді оцінку стратегічного потенціалу підприємства визначають як процес виявлення сукупності ознак, показників і властивостей, що дозволяють описати потенціал та визначити його здатність задовольняти певні суспільні потреби в товарах чи послугах, а також досягати власних цілей і інтересів підприємства.

Сама оцінка при цьому розглядається як результат відповідного процесу, що дає змогу визначити, наскільки стратегічний потенціал відповідає поставленим цілям, а також як зміни та вдосконалення у процесі управління ним впливають на ефективність і повноту його використання. [51].

Створення системи керування потребує налагодження стабільного зворотного зв'язку між ухваленими рішеннями та наслідками, які були здобуті в процесі їх виконання. Класики стратегічного керування Р. Каплан та Д. Нортон наголошували на значущості етапу оцінки стратегічного потенціалу, відзначаючи, що можливо контролювати лише те, що можливо оцінити, та оцінити те, що можна зафіксувати.

Оцінка стратегічного спроможності торговельного підприємства дозволяє отримати відповіді на ключових питаннях:

- яка величина сформованого потенціалу та чи є вона достатньою для досягнення окреслених цілей;
- наскільки врівноважено відбувалося формування елементів потенціалу;
- в якій мірі процес впровадження потенціалу узгоджується з динамікою зміни зовнішніх чинників;

– чи був ефективним процес створення цінності за рахунок реалізації потенціалу підприємства.

Ідея стратегічного керування передбачає, що кожне суттєве рішення має ухвалюватись на підставі ретельного стратегічного аналізу, який, зі свого боку, на підставі застосування належних інструментів, дає змогу вивчати чинники та шанси нарощування стратегічного потенціалу та ракурсу його застосування на підприємстві [47].

Економічна наука пропонує досить широкий спектр інструментів і засобів для діагностики потенціалу підприємства, зокрема в контексті стратегічного керування. Це особливо актуально з огляду на те, що для цих цілей можуть застосовуватися методи та підходи, «призначені для стратегічного аналізу розвитку підприємства, оцінки його конкурентного потенціалу, прогнозування ризику банкрутства або кризових ситуацій, а також оцінки ефективності управління у довгостроковій перспективі».

Варто зазначити, що єдиної універсальної методики оцінки стратегічного потенціалу підприємства управлінська наука наразі не виробила. На мою думку, це цілком виправдано, адже кожне підприємство володіє унікальним набором характеристик, спроможностей та умов здійснення господарської діяльності, що унеможлиблює використання стандартного підходу для точної оцінки.

Крім того, різні стратегії діяльності формують різні цілі та стратегічні орієнтири, що спричиняє існування широкого кола концептуальних підходів до оцінювання стратегічного потенціалу.

Залежно від характеру показників, методичні підходи до оцінки спроможності підприємства поділяються на кількісні, якісні та комплексні. Методи кількісної оцінки базуються на обчисленні окремих показників за даними бухгалтерської та управлінської звітності. Кількісні методи дають змогу цілком оцінити вартість ресурсного потенціалу, міру та успішність його впровадження, адже головною їхньою ознакою є вимірюваність та змога співставлення дійсного й планового підсумку [52].

Ґрунтовні методи оцінки потребують здійснення експертного опитування чи анкетування колективу, споживачів, через що відзначаються суб'єктивізм та прямо залежать від поінформованості й відвертості респондентів. Попри наявні вади, виконання такого вимірювання є безумовною потребою.

Залежно від об'єкта оцінювання, розрізняють методи прямого та непрямого визначення потенціалу. Методи прямої оцінки передбачають вимірювання вартості створеного потенціалу, рівня його розвитку, результативності та відповідності реалізації окремих складових за визначеним набором показників [52].

Застосування методів прямої оцінки вимагає чіткого співвідношення показників з об'єктом оцінювання, а також детального опису його стану на основі визначених критеріїв і параметрів. Непряма оцінка потенціалу здійснюється шляхом аналізу показників вартості підприємства або рівня прибутку як індикаторів стану його потенціалу. Використання непрямих методів доцільне у випадках, коли це визначено цілями оцінки або існують обмеження у доступі до необхідної експертної інформації. [51] Дослідники сходяться на думці щодо необхідності виділення трьох основних концептуальних методик оцінки стратегічного потенціалу підприємства:

- Ресурсний підхід, який дозволяє визначати потенціал підприємства на основі сукупності витрат, понесених для його формування та використання;
- Порівняльний підхід, що передбачає оцінку стратегічного потенціалу підприємства шляхом зіставлення його характеристик з потенціалом конкурентів або аналогічних компаній;
- Результативний підхід, який дає змогу визначити потенціал підприємства на основі прогностного обсягу чистого ефекту від його застосування.

Вартість потенціалу можна оцінювати з позицій ресурсного підходу з урахуванням того, що його розширене відтворення можливе лише тоді, коли грошовий еквівалент потенціалу покриває витрати на його створення. Таким чином, методи витратного підходу дозволяють надати прогностну оцінку

вартості потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі, спираючись на дійсну вартість наявних ресурсів.

Порівняльні методики застосовуються в умовах конкретних практичних завдань і ринкових ситуацій, що впливають на ймовірність досягнення стратегічних цілей.

Дієвий підхід дає змогу зважити спроможність фірми та здійснити прогностичну оцінку її стратегічної спроможності, спираючись на екстраполяцію наявних досягнень та можливих перешкод у тривалій перспективі.

Важливим елементом процесу оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є чітке визначення набору принципів і засад, хоча на сьогодні у науковому середовищі не існує єдиної думки щодо їх повного переліку. Проте більшість вітчизняних дослідників погоджуються на необхідності виділення методологічної та організаційної груп засад (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Принципи оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Група принципів	Принцип	Зміст принципу
Методологічні	Системності	Необхідно оцінювати потенціал як складну систему, що поєднує ресурси, здібності та компетенції, пов'язані між собою різними видами взаємозв'язків.
	Відповідності	Передбачає забезпечення відповідності оцінки потенціалу — зіставлення теоретичних основ потенціалу з цілями оцінки, критеріїв — з показниками, а отриманих результатів — з об'єктивним станом справ.
	Комплексності	Передбачає врахування всіх складових потенціалу, ефективне використання яких сприяє створенню вартості підприємством.
	Детермінізму	Передбачає наявність зворотного зв'язку між результатами оцінки та чинниками, що їх зумовили.
	Додатковості	Сприяє інтеграції різнорідних елементів потенціалу та визначає їхні взаємозв'язки й вплив один на одного.
Організаційні	Раціональності	Передбачає, що взаємовиключні або протилежні критерії та показники не можуть одночасно застосовуватися в межах однієї системи оцінки.
	Порівняння	Передбачає створення системи оцінювання, яка дозволяє порівнювати досягнуті результати з наявним потенціалом на етапі його трансформації в часі та просторі.

Продовження таблиці 1.6

	Безперервності та гнучкості	Означає необхідність регулярного оновлення оцінки та коригування показників оцінювальної системи.
--	-----------------------------	---

Джерело: [21]

Тієї ж пори, окремі дослідники [28] пропонують власний підхід до виділення засад оцінки стратегічного потенціалу підприємства, систематизуючи їх у чотири основні групи. Зокрема, до цих груп відносять:

- Засади, пов'язані з оцінкою земель, будівель та споруд, що охоплюють залишкову продуктивність, внесок, ефективність, збалансованість, оптимальний розмір, а також поділ і поєднання майнових прав;
- Засади, що ґрунтуються на уявленнях користувача, включаючи корисність, заміщення та очікування;
- Засади, пов'язані з ринковим середовищем, що враховують залежності, відповідність, попит і пропозицію, конкуренцію та зміни на ринку
- Засади оптимального та ефективного використання, спрямовані на забезпечення найліпшого застосування ресурсів.

Методичний апарат оцінки визначається як сукупність способів, інструментів та методів, які забезпечують формування, оцінку та управління стратегічним потенціалом підприємства. Сьогодні науковці та практики використовують широкий спектр методів оцінки у системах управління (див. рис. 1.4).

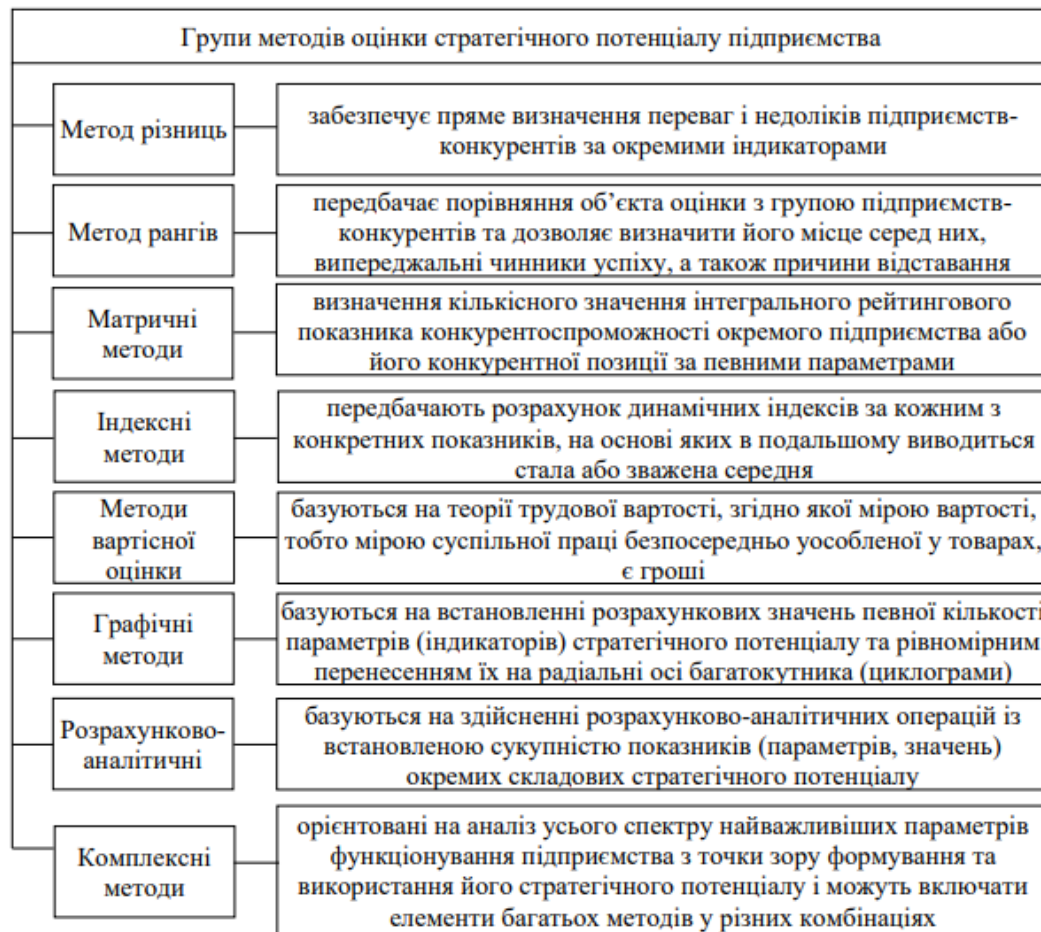


Рис. 1.4 – Характеристика методичних підходів до визначення рівня стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [19; 47]

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства невід'ємно пов'язане з його функціонуванням у контексті зовнішнього середовища. Більшість сучасних концепцій управління базується на системному підході, розглядаючи підприємство як «відкриту систему», що постійно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища та забезпечує підтримання стабільного стану за умов змін. Тому значна частина дослідників рекомендує для оцінки стратегічного потенціалу підприємства застосовувати методи стратегічного аналізу (див. табл. 1.7 і рис. 1.5).

Табл. 1.7 - Методи оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства

Класифікаційні ознаки	Класифікаційні групи та їх характеристика	Різновиди методів
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні методи базуються на використанні абсолютних значень ключових показників — як у натуральному, так і у вартісному вираженні.	модель конкурентних сил М. Портера; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; модель McKinsey; методика Ансоффа щодо КСФ;
	Експертні методи є простими у застосуванні та не вимагають збору повної інформації про конкурентів, оскільки ґрунтуються на оцінках досвідчених фахівців. Водночас суб'єктивність експертів може впливати на точність отриманих результатів.	STEP -аналіз; SWOT-аналіз; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні методи забезпечують високий рівень сприйняття результатів оцінювання, представлених у вигляді графічних об'єктів.	модель конкурентних сил М. Портера; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	Логіко-аналітичний інструментарій оцінювання, теоретичним фундаментом якого виступає система раціональних припущень та побудова чітких причинно-наслідкових зв'язків	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз
	Математико-інструментальні методи, в основу яких покладено використання багатофакторних моделей аналізу. Цей підхід передбачає кількісну формалізацію досліджуваних процесів шляхом обчислення єдиного інтегрованого індексу або системи репрезентативних числових метрик, сукупна інтерпретація яких виступає базисом для формування підсумкового аналітичного висновку.	методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
За можливістю розробки управлінських рішень	Методи одномоментної діагностики, що обмежуються дескриптивним описом поточних параметрів діяльності суб'єкта. Оскільки такі інструменти фіксують лише статичні результати «тут і зараз», вони позбавлені прогностичного потенціалу. Це унеможливає моделювання сценаріїв подальшого розвитку та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на зміцнення потенціалу підприємства у довгостроковому часовому горизонті.	методика Ансоффа щодо КСФ; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова

Продовження таблиці 1.7

	Інструментарій стратегічного оцінювання, який інтегрує в собі функції статичної діагностики стану ПКП на визначену дату та механізми активного прогнозування. Ключовою аналітичною цінністю таких методів є здатність трансформувати отримані дані у конкретні стратегічні вектори вдосконалення. Це дозволяє формувати адаптивні програми нарощування потенціалу, що базуються на виявлених резервах та майбутніх можливостях суб'єкта господарювання.	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACEаналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey
За способом оцінки	Індикаторно-орієнтовані підходи, методологічний фундамент яких базується на застосуванні розгалуженої ієрархії показників-маркерів для всебічної діагностики ПКП. У межах цього підходу індикатор розглядається як специфічна аналітична конструкція, що синтезує групу якісно-кількісних властивостей досліджуваного об'єкта. Це дозволяє досліднику не лише ідентифікувати рівень розвитку окремих параметрів підприємства, а й сформувати цілісний дескриптивний портрет його поточного стану через призму верифікованих даних.	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAPаналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління
	Матричні (в основу методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці)	модель конкурентних сил М. Портера; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey

Джерело: [53]

Наведені у табл. 1.7 методи оцінки стратегічного потенціалу не є універсальними та мають такі хиби:

- утруднений процес упорядкування інформаційного фонду;
- складність та обтяжливість обчислень;
- потреба у залученні висококваліфікованих фахівців;
- труднощі у використанні за умови різноспрямованості роботи підприємства;
- нездатність оперативно пристосовуватися до стрімкої зміни ринкових умов тощо.

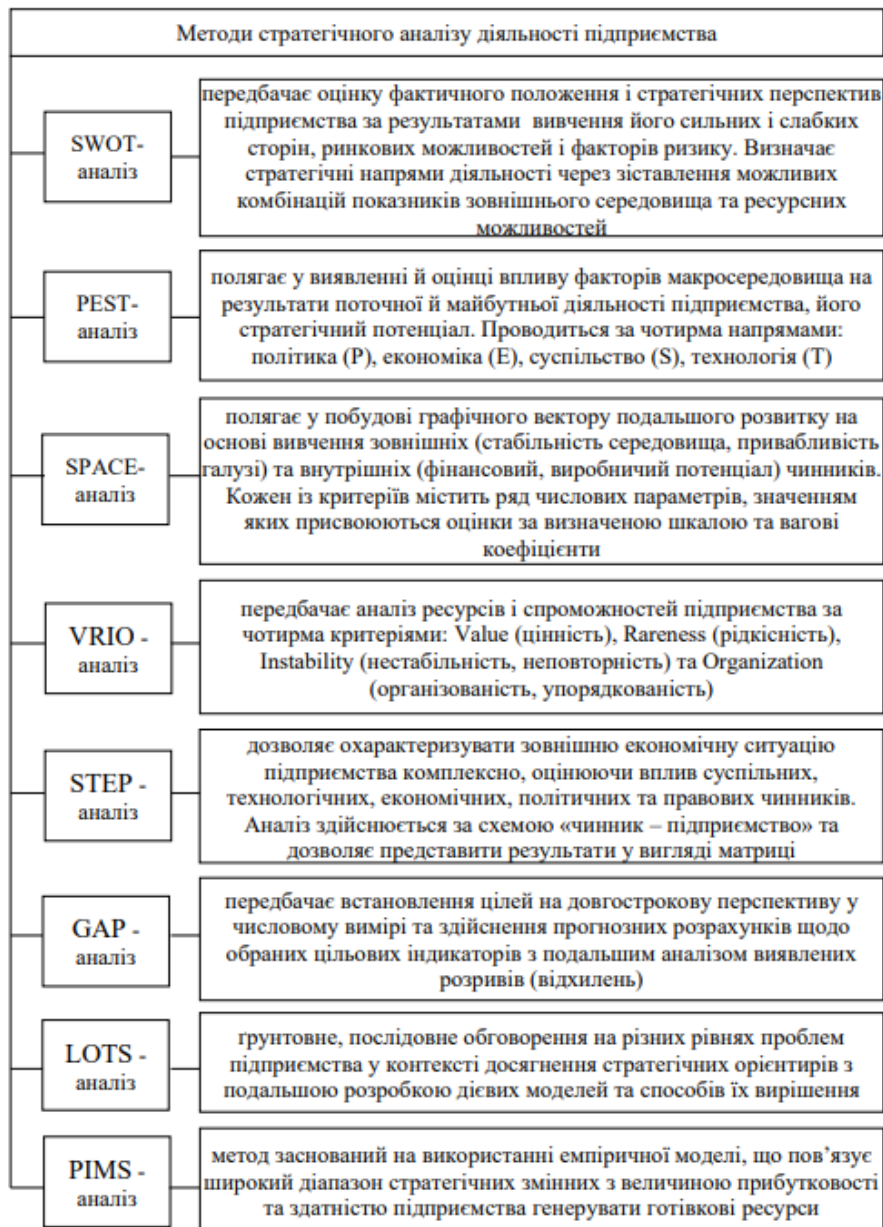


Рис. 1.5 – Система методів дослідження стратегічного потенціалу підприємства
Джерело: побудова автором на основі [51]

Резюмуючи вищевикладене, слід зазначити, що будь-який із розглянутих інструментів оцінювання здатен забезпечити високу результативність за умов наявності релевантної та верифікованої інформаційної бази. Проте варто враховувати іманентну обмеженість таких методів: навіть найдосконаліший аналітичний апарат не дає абсолютної гарантії точності прогностичних екстраполяцій.

У цьому контексті методологію стратегічного аналізу доцільно розглядати не як джерело безальтернативних директив, а як інтелектуальний інструментарій

підтримки прийняття рішень. Він допомагає топ-менеджменту ідентифікувати потенційні вектори розвитку та критичні ризики у віддаленій перспективі, чітко окреслити стратегічні горизонти модернізації потенціалу та обрати оптимальні сценарії трансформації ключових бізнес-процесів.

Для переходу від загальних концепцій до прикладних управлінських моделей критично важливим є детальне вивчення внутрішньої архітектури стратегічного потенціалу через призму його компонентів. Саме на цьому етапі дослідники стикаються з фундаментальною проблемою: гетерогенність (різномірність) елементів потенціалу унеможлиблює їх пряме порівняння та оцінювання в уніфікованих одиницях виміру.

З метою подолання цієї методичної складності у науковій спільноті набув поширення підхід, що базується на розрахунку синтетичних (агрегованих) індикаторів. Такий інтегральний підхід дозволяє звести множину різнопланових параметрів стратегічного потенціалу до єдиного комплексного показника, математична інтерпретація якого здійснюється за наступною залежністю:

$$\text{ПСП} = \text{РВП} \times k(\text{ВП}) + \text{РУП} \times k(\text{УП}) + \text{РРП} \times k(\text{РП}) \quad (1.1)$$

де ПСП – показник комплексного стратегічного потенціалу;

РВП – рівень розвитку виробничого потенціалу;

$k(\text{ВП})$ – коефіцієнт вагомості виробничого потенціалу;

РУП – рівень розвитку управлінського потенціалу;

$k(\text{УП})$ – коефіцієнт вагомості управлінського потенціалу;

РРП – рівень розвитку ринкового потенціалу;

$k(\text{РП})$ – коефіцієнт вагомості ринкового потенціалу.

При цьому, сума коефіцієнтів важливості має складати одиницю, а рівень розвитку виробничого потенціалу обчислюється на основі показників виробничих потужностей, обсягу випущеної та проданої продукції й ціни збуту одиниці товару:

$$\text{РВП} = (Qp(t) \times 100\%) / (\text{ВП} \times \text{Цод}) \quad (1.2)$$

де ВП – виробничі потужності;

$Qp(t)$ – обсяг виготовленої і реалізованої продукції у даному році, грн;

Цод – ціна одиниці товару, грн;

В свою чергу, рівень розвитку управлінського потенціалу автор пропонує визначати наступним чином:

$$\text{РУП} = \text{РЗІ} \times k(\text{I}) + \text{РПЛК} \times k(\text{K}) + \text{РГЗ} \times k(\text{З}) \quad (1.3)$$

де РЗІ – рівень інформаційного забезпечення;

$k(\text{I})$ – коефіцієнт вагомості інформаційного забезпечення;

РПЛК – рівень продуктивності людського капіталу, що визначається кваліфікацією, досвідом, знаннями персоналу;

$k(\text{K})$ – коефіцієнт вагомості рівня продуктивності людського капіталу;

РГЗ – рівень готовності до змін для адаптації у мінливому оточенні;

$k(\text{З})$ – коефіцієнт вагомості рівня готовності до змін

А рівень розвитку ринкового потенціалу за означеним підходом пропонується визначати на основі показників реалізованої продукції, приросту споживчого попиту та ринкової частки підприємства:

$$\text{РРП} = \frac{Qp(t) - Qp(t-1)}{Qp(t-1)} + \Delta Wi(t) \times \Delta di(t) \times 100\% \quad (1.4)$$

де $Qp(t)$ – обсяг реалізованої продукції у даному році;

$Qp(t-1)$ – обсяг реалізованої продукції у попередньому році;

$\Delta Wi(t)$ – приріст споживчого попиту у даному році;

$\Delta di(t)$ – приріст ринкової частки у даному році.

Згідно з іншими міркуваннями, сукупні показники мають невелику ефективність, незручні для практичного застосування при визначенні стратегічного потенціалу підприємства, й тому найбільш доцільно використовувати сукупність показників.

На нашу думку, інтегральні методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства не мають значної практичної цінності й доцільні переважно для порівняльного аналізу, зокрема для зіставлення підприємств-конкурентів або аналогів у контексті управління їх стратегічним потенціалом.

підприємства науковці відносять: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, GAP-аналіз, метод інтегральної оцінки, тому далі розглянемо їх більш детально [54].

Оцінка проведення SWOT-аналізу складається з декількох кроків. На першому кроці відбувається формування показників, за якими виявляються сильні або слабкі аспекти фірми. На другому кроці визначається позиція кожного показника стосовно діяльності підприємства за п'ятибальною шкалою: «5» – найбільш виражена, «4» – виражена, «3» – помірна, «2» – незначна, «1» – найменш виражена. На третьому кроці усім показникам надається відповідний ранг, залежно від ступеня значущості для цільового ринку. Позиції та ранги показників визначаються способом експертних оцінок [54].

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу, а в його основі лежить вивчення позиції підприємства та умов його функціонування за чотирма координатами, що окреслюють мікро- та макросередовище, а також внутрішній потенціал. Перевага методу полягає в тому, що його можна використовувати для початкової оцінки становища компанії на ринку, оскільки він дає змогу проаналізувати наявну стратегію навіть тоді, коли вона існує у прихованій формі. Під час проведення оцінки підприємства за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на підставі двох груп чинників: внутрішнього та зовнішнього становища підприємства. Кожна група чинників складається з багатьох змінних, тому метод зараховують до категорії багатокритеріальних методів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 - Основні критерії оцінювання методом SPACE

Група факторів	Критерії оцінювання
Фінансова сила підприємства	– виробничі витрати; – рентабельність вкладеного капіталу; – стабільність отримання прибутку; – рентабельність інвестицій; – ліквідність; – структура заборгованості; – здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
Конкурентоспроможність і становище підприємства на ринку	– ринок та його обсяги; – частка підприємства на ринку та її динаміка; – асортимент продукції; – здатність здійснювати маркетингові заходи; – можливості активного впливу на рівень цін і витрат; – зв'язки зі споживачами рентабельність продажу.

Продовження таблиці 1.8

Привабливість сектора (галузі)	– характеристика конкурентної ситуації у секторі (галузі); – стадія життєвого циклу сектора (галузі); – залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури; – суспільна привабливість сектора (галузі); – використання виробів галузі в інших галузях.
Стабільність сектора (галузі)	– тривалість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку; – ступінь інновативності сектора (галузі); – маркетингові та рекламні можливості у галузі; – стабільність прибутку (рентабельності); – ступінь впливу закордонного капіталу.

Джерело: [54]

Наступний етап передбачає позначення отриманих результатів на прямокутній системі координат, де кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв. Для визначення стратегії, необхідно знайти координати точки $P(x, y)$, що розраховуються за наступними формулами:

$$x = \text{ПС} - \text{КП}, (1.5)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СТ}, (1.6)$$

де ФС – фінансова сила підприємства;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

ПС – привабливість сектора (галузі);

СТ – стабільність сектора (галузі).

Метод STEP-аналізу дає змогу всебічно охарактеризувати зовнішнє економічне становище завдяки вивченню впливу суспільних, технологічних, економічних, політичних та правових чинників, тому його найчастіше застосовують для оцінки тенденцій галузі, окреслення переліку загроз та можливостей, при підготовці SWOT-аналізу.

Під час виконання STEP-аналізу варто описувати не лише теперішній стан кожного чинника, а й передбачати ймовірні зміни на 3-5 років. Оцінка того, як різні фактори можуть впливати на прибуток компанії в майбутньому, дає можливість використовувати ці дані під час формування стратегії. Після аналізу показників створюють матрицю з чотирьох блоків: політичного, економічного,

соціального та технологічного. На горизонтальній осі розміщують фактори макросередовища, а на вертикальній — силу їхнього впливу, яку визначають у балах або рангах.

Ще одним давно відомим інструментом управління є GAP-аналіз, суть якого полягає в порівнянні раніше запланованого рівня діяльності підприємства з поточними результатами. Порівнюючи фактичний стан із бажаним, керівництво може визначити, на які проблемні питання потрібно звернути більше уваги, щоб підвищити ефективність роботи. На відміну від аналізу ризиків, що оцінює майбутні події, GAP-аналіз зосереджується на теперішньому стані. Якщо різниця між поточними й цільовими показниками виникла через зовнішні фактори, доцільно використовувати стратегію розширення. Якщо ж прогалини спричинені слабкими показниками минулого, тоді більш підходящим рішенням є стратегія відмови.

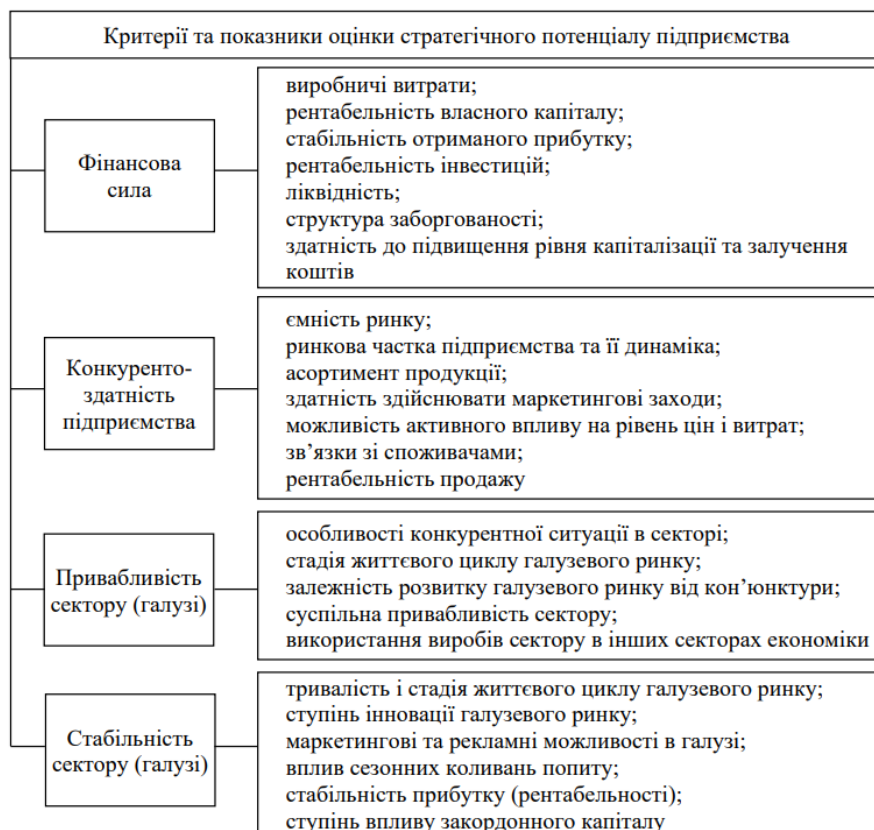


Рис. 1.6 – Показники та критерії, що характеризують рівень стратегічного потенціалу підприємства

Наявна система критеріїв та індикаторів оцінки стратегічного потенціалу, на нашу думку, є досить суперечливою, зокрема через те, що значна частина запропонованих показників не може бути достовірно визначена у певних одиницях виміру. Тому сучасні підприємства повинні самостійно формувати перелік показників для оцінки власного стратегічного потенціалу, спираючись на наукові напрацювання, проте орієнтуючись на практичну придатність і можливість ефективного використання у процесі управління стратегічним потенціалом.

Висновки до розділу 1:

У результаті вивчення теоретичних і методичних основ управління стратегічним потенціалом підприємства можна зробити кілька узагальнень.

По-перше, поняття «потенціал» походить від латинського «*potentia*» і означає приховані можливості, які можуть реалізуватися у виробництві. Аналіз підходів до трактування цих термінів дозволяє розглядати потенціал підприємства як межу його реальних можливостей за наявних ресурсів, а стратегічний потенціал — як потенційні результати, яких підприємство може досягти в майбутньому з урахуванням довгострокових планів і проєктів.

По-друге, і звичайний, і стратегічний потенціал характеризуються тим, що вони базуються на реальних можливостях підприємства, містять певний обсяг ресурсів (залучених і підготовлених до використання) та залежать від уміння персоналу ефективно ці ресурси застосовувати для отримання прибутку й стабільного розвитку

По-третє, управління стратегічним потенціалом — це складний процес, який передбачає раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Сьогодні він має спиратися на інтегроване управління, маркетинг, фінанси, операційну діяльність, інновації та сучасні інформаційні системи. У світовій практиці найбільш поширені підходи, що базуються на ефективній конкуренції, концепції «блакитного океану», гнучкості ресурсів і прибутковому менеджменті.

По-четверте, стратегічний потенціал визначається не лише наявними можливостями підприємства, а й шляхами їх формування, використання та розвитку. Тому ключовими напрямками управління ним є створення потенціалу, його застосування, удосконалення та прогнозування впливу зовнішніх факторів із подальшим коригуванням управлінських рішень.

По-п'яте, ефективне стратегічне управління неможливе без глибокого аналізу. Єдиної універсальної методики оцінки стратегічного потенціалу не існує, оскільки кожне підприємство унікальне. Найчастіше застосовують три групи підходів: ресурсний (через оцінку витрат), порівняльний (через аналіз конкурентів) та результатний (через прогнозування майбутніх результатів від використання потенціалу).

Оцінювання стратегічного потенціалу тісно пов'язане з умовами зовнішнього середовища. Саме тому широко використовують методи стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST, VRIO, GAP та інші. Хоч вони й не дають точних числових оцінок, але допомагають сформуванню важливих аналітичних висновків. Тому кожне підприємство повинно розробити власну систему показників, яка буде спиратися на наукові підходи, але враховуватиме реальні потреби та можливості управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь».

Повна назва підприємства – приватне акціонерне товариство «Оболонь». Скорочена назва ПрАТ «Оболонь». Організаційно-правова форма – акціонерне товариство.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (далі – ПрАТ «Оболонь») є провідним національним виробником напоїв із повністю українським капіталом. Протягом понад 25 років компанія утримує лідерські позиції на ринку експорту пива, здійснюючи поставки більш ніж до 70 країн світу. Основними ринками збуту продукції ПрАТ «Оболонь» є Україна, Молдова та країни Балтії. Крім того, компанія входить до п'ятірки найбільших платників податків у своїй галузі в Україні.

ПрАТ «Оболонь» є юридичною особою та володіє всіма атрибутами, що підтверджують її корпоративний статус: фірмовим найменуванням, юридичною адресою, печаткою, самостійним балансом, розрахунковим рахунком у банку та іншими необхідними реквізитами.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про ПрАТ «Оболонь»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Скорочена назва	ПрАТ "ОБОЛОНЬ"
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Уповноважені особи	БУЛАХ ІГОР ВАСИЛЬОВИЧ — 08.04.2014, керівник
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Власність	Недержавна
Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива
Адреса:	Україна, 04212, місто Київ, вул. Богатирська, будинок 3
Веб сторінка:	www.obolon.ua
Телефон:	+38(044)-392-30-17

Джерело: [55]

Основний вид діяльності підприємства згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: виробництво пива (код КВЕД 10.05).

Інші види діяльності підприємства за КВЕД:

- 31.01 виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;
- 10.32 виробництво фруктових і овочевих соків;
- 11.01 дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв;
- 11.06 виробництво солоду;
- 11.07 виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 22.22 виробництво тари з пластмас;
- 22.29 виробництво інших виробів із пластмас;
- 43.13 розвідувальне буріння;
- 46.34 оптова торгівля напоями;
- 82.92 пакування;
- 93.11 функціонування спортивних споруд;
- 93.29 організування інших видів відпочинку та розваг;
- 47.25 роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 49.50 трубопровідний транспорт;
- 56.10 діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 71.12 діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 71.20 технічні випробування та дослідження;
- 72.19 дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- 74.90 інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- 35.13 розподілення електроенергії;
- 38.22 оброблення та видалення небезпечних відходів;
- 38.32 відновлення відсортованих відходів;
- 41.20 будівництво житлових і нежитлових будівель.

Головна місія ПрАТ «Оболонь» – задоволення потреби покупців у природних напоях преміум-класу за прийнятною вартістю. Завданням цієї діяльності є вихід на нові ринки збуту, зростання отриманих прибутків і стовідсоткове задоволення потреб споживачів.

Високий рівень ділової репутації та ринкової ваги ПрАТ «Оболонь» підтверджується численними престижними галузевими нагородами. Зокрема, протягом останніх років корпорація стабільно утримує позиції в рейтингах «ТОП-25 найбільш інноваційних підприємств держави» та «ТОП-50 провідних суб'єктів господарювання України», що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку.

Історичний генезис компанії розпочався з моменту введення в експлуатацію Київського пивзаводу №3 напередодні Олімпійських ігор 1980 року. Такий тривалий досвід функціонування дозволив установі не лише сформувати міцний технологічний фундамент, а й стати правонаступником автентичних традицій вітчизняного пивоваріння. На сьогодні «Оболонь» закріпила за собою статус одного з ключових гравців національного ринку напоїв, входячи до тридцяти найпотужніших світових виробників пивної продукції.

Фундаментальною ознакою корпоративної культури підприємства є орієнтація на технологічну першість. Компанія виступила піонером у впровадженні інноваційних рішень на внутрішньому ринку, першою серед вітчизняних виробників опанувавши технології розливу продукції в металеву банку та кеги. Висока інтенсивність виробничих процесів та масштаби діяльності були офіційно зафіксовані у 2008 році шляхом встановлення європейського рекорду з обсягів виготовлення напоїв, що ще раз підкреслює потужний виробничий потенціал та стратегічну значущість об'єкта дослідження.

ПрАТ «Оболонь» виробляє 19 марок пива, таких як «Оболонь», «О», «hike», «Жигулівське», «Zibert», «Охтирське», «BeerMix», «Hardmix», «Zlata Praha», «Keten Brug», «Pubster», «GOLDEN CASTLE», «EXPORT», «Десант», «Charling», «Germanarich», «Рідний Шубін Світле», «Piwny kubek (“Пивний кухоль”))», «МАРОЧНЕ 1913», «Южанка».

Крім того компанія «Оболонь» виробляє 8 марок безалкогольних напоїв - «Живчик», «Живчик Smart Cola», «Живчик Orange», «Lemonissimo Lemonate», «Живчик Lemon», «Квас “Старокиївський” », Енергетичні напої, Лимонад. Також компанія виробляє слабоалкогольна напої та сидр – «DZEN зі смаком коктейлю “Бора Бора” », «Ром кола», «Бренді Кола», «Джин Тонік», «Джин Грейпфрут», «Водка Лайм», енергетичні напої, «Hard Seltzer», «Sidro Villa Bianca», «Ciber».

Серед мінеральної та питної води можна виділити «Оболонська», «Прозора», «Збучанська 77», «Живчик», «Регіональна вода», «Аквабаланс», зазначимо на рисунку 2.1.

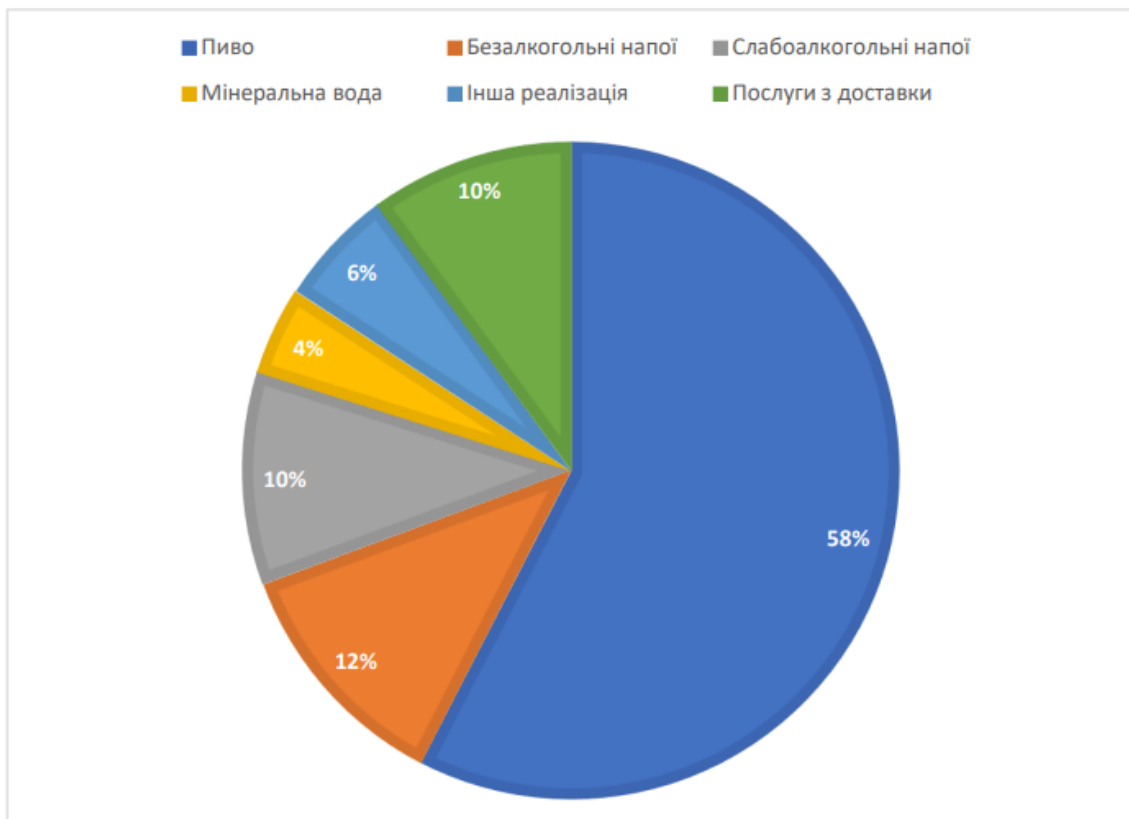


Рис. 2.1 - Дохід від реалізації у відсотках ПрАТ «Оболонь»

«Оболонь» діяльно опікується довкіллям. Вони впроваджують проекти з регенерації виробничих відходів та пластикових пляшок.

На цей час корпорація в життєвому циклі знаходиться на стадії зрілості. Спостерігається поступове сповільнення темпів зростання продажів, а прибуток, досягнувши свого найбільшого значення, починає спадати через

зростання витрат на маркетингові заходи з метою підвищення конкурентоспроможності товару.

Управлінська система формалізована та бюрократизована, а компанія диверсифікується, аби здобути конкурентну перевагу на ринку. Механізм ухвалення рішень децентралізований.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» спрямована на задоволення потреб та очікувань споживачів, таким чином, збереження позицій на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні, з постійною увагою до високої якості продукції, захисту навколишнього середовища, забезпечення гідних і безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу.

Підприємство займає 32,1% частки у виробництві пива в Україні. Компанія орієнтована на:

- задоволенні потреб та очікувань споживачів;
- утриманні провідних позицій на ринку пива та безалкогольних напоїв в Україні;
- відповідальному ставленні до навколишнього середовища;
- врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін.

Управління в акціонерному товаристві здійснюють:

- Президент;
- Наглядова Рада;
- Ревізійна комісія;
- Генеральний директор.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» відповідає чинному законодавству України (рис. 2.1). Підприємство застосовує гібридну систему управління підрозділами, що поєднує територіальний та продуктово-орієнтований підходи.

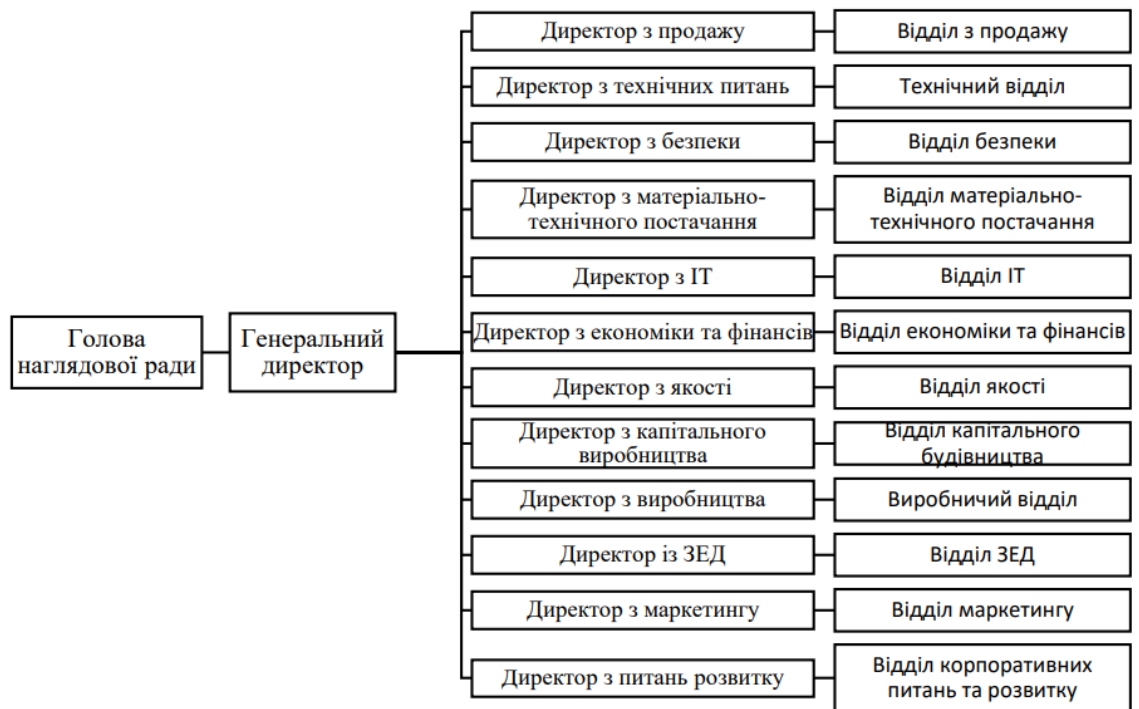


Рис. 2.2 - Структура управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело:[55]

Керівництво ПрАТ «Оболонь» очолює генеральний директор, який підпорядкований центральному офісу та представництвам компанії. До його основних обов'язків належать:

- планування господарської діяльності;
- контроль за виконанням встановлених цілей, завдань та функцій;
- визначення стратегічних напрямів діяльності;
- координація роботи персоналу для досягнення результатів;
- забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами;
- організація розробки, укладання та виконання колективного договору;
- делегування окремих функцій заступникам;
- дотримання законності, ефективне використання правових механізмів та вдосконалення управлінських процесів;
- реалізація заходів із соціального захисту працівників;
- представлення підприємства у взаємовідносинах з державними органами та партнерами.

Заступник директора з економіки та фінансів безпосередньо підпорядковується генеральному директору та відповідає за оперативне управління фінансовими потоками підприємства.

Заступник директора з комерційних питань та господарської діяльності також підпорядковується генеральному директору та контролює діяльність відділу збуту, відділу закупівель і відділу роботи з ключовими клієнтами.

Головний бухгалтер організовує ведення бухгалтерського обліку та забезпечує раціональне і ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Сектор бухгалтерії на підставі бухгалтерських відомостей здійснює аналіз господарсько-фінансової діяльності установи з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів.

Головний інженер скеровує розробку заходів реконструкції та модернізації щодо запобігання згубного впливу виробництва на довкілля, ощадливе використання природних запасів.

Юрисконсульт досліджує практику укладання та виконання угод з метою формування відповідних пропозицій про усунення виявлених хиб та вдосконалення господарсько-фінансової діяльності установи.

Відділ прогнозування, економічного регулювання виробництва та фінансів долучається до розробки комплексного плану соціально-економічного розвитку, оцінює наслідки діяльності інших підрозділів підприємства за минулий плановий період з метою виявлення можливостей повнішого та рівномірнішого завантаження потужностей, апаратури та виробничих площ, зменшення циклу виготовлення продукції.

Відділ постачання бере участь у погодженні умов та укладенні контрактів поставок щодо матеріально-технічного забезпечення підприємства, вживає заходи щодо розширення прямих постійних і довгострокових господарських зв'язків із постачальниками.

Відділ виробничо-технічної лабораторії, при здійсненні контролю виробництва, бере участь у підготовці та проведенні презентацій, виставок і ярмарків виробів, а також у розробці нових продуктів.

Відділ збуту напряму подає в реалізацію готовий товар, укладає угоди зі споживачами, керує завантаженням і відправленням транспортних засобів з товаром, як власних, так і транспорту споживачів, веде облік реалізації продукції, а також розраховується зі споживачами за продукцію, опікується рекламною діяльністю, впроваджує інші заходи щодо формування попиту та стимулювання збуту [58].

Система централізованого менеджменту на підприємстві побудована за канонами лінійно-функціональної моделі, що забезпечує чітку координацію між структурними підрозділами та впорядковує операційну діяльність. У межах цієї архітектури лінійні ланки наділені повноваженнями щодо прямого адміністрування та прийняття ключових управлінських рішень. Водночас функціональний блок виконує роль інтелектуального та контрольного центру, зосереджуючись на стратегічному плануванні, моніторингу процесів, експертному консультуванні та забезпеченні належної комунікації між усіма рівнями ієрархії.

Лінійно-функціональна структура забезпечує горизонтальний розподіл персоналу за сферами діяльності та вертикальний ланцюжок підлеглих підрозділів керівництву.

Підприємство має свій аграрний сектор, вирощуючи ячмінь для виготовлення пива на Хмельниччині. Це дає змогу їм пильнувати якість продукції та допомагати вітчизняним постачальникам, також воно жваво опікується меценатством, надаючи допомогу спортивним, навчальним та лікарняним ініціативам.

«Оболонь» стежить за трендами та здійснює редизайн своїх торгових марок. Також вони відроджують знакові сорти напою, як-от «Жигулівське» та Інноваційна активність підприємства є ключовим фактором його конкурентоспроможності. Технологічна стратегія корпорації орієнтована на

досягнення лідерських позицій не лише в національному, а й у загальноєвропейському вимірі технічного оснащення. Використання передового інструментарію виступає гарантом дотримання високих екологічних стандартів та стабільної якості продукції.

Зокрема, виробничі потужності інтегрують унікальні для вітчизняного ринку інженерні рішення: енергоефективні варильні системи Ziemann (Німеччина), що забезпечують двократну економію теплової енергії, інноваційні установки рекуперації дріжджів та унікальні фільтраційні комплекси. Масштаби виробництва підтверджуються експлуатацією найпотужнішої в регіоні лінії розливу в скляну тару з продуктивністю 110 тис. одиниць за годину. Високий ступінь автоматизації мінімізує вплив людського фактору, делегуючи персоналу функції інтелектуального моніторингу та налагодження складних технічних систем, що свідчить про перехід до концепції «цифрового виробництва».

Соціально-трудова сфера ПрАТ «Оболонь» базується на принципах демократичного врядування та безперервного розвитку людського капіталу. Політика управління персоналом інтегрована у загальну стратегію бізнесу, що дозволяє гармонізувати особисті цілі працівників із пріоритетами корпорації. Система менеджменту заохочує ініціативність та забезпечує прозорі механізми ротації, оплати праці та соціального захисту, створюючи сприятливий внутрішній клімат та високу лояльність колективу.

Повномасштабна військова агресія стала безпрецедентним викликом для фінансово-господарської стабільності товариства. Трансформація діяльності під впливом воєнних чинників відбувалася за кількома критичними векторами:

Деформація кадрового потенціалу: мобілізаційні процеси та вимушена міграція торкнулися суттєвої частки фахівців, що потребувало оперативної адаптації систем управління персоналом.

Виробничо-логістична перебудова: через блокаду портів та дефіцит енергоресурсів компанія була змушена диверсифікувати діяльність (зокрема, переорієнтувати частину потужностей на випуск соціально значущої продукції,

як-от питної води) та розробляти нові логістичні маршрути в умовах паливної кризи.

Геополітична реструктуризація ринків: повне розірвання відносин з агресором та втрата контролю над активами на окупованих територіях призвели до тимчасового падіння внутрішніх продажів та експорту.

Попри складні макроекономічні умови, ПрАТ «Оболонь» продемонструвало високу адаптивність. Вже у другому кварталі 2022 року спостерігалось динамічне відновлення виробничих показників. Стратегічний розворот у бік західних ринків дозволив не лише відновити експортні операції, а й розширити географію присутності, охопивши ринки Скандинавії та Ірландії. Укладання нових контрактів із європейськими ритейлерами підтверджує життєздатність моделі стратегічного потенціалу компанії та її здатність до ефективного відновлення навіть у критичних ринкових умовах.

Таблиця 2.2 – Фінансово- майновий стан підприємства «Оболонь» (2023-2024рр.)

Фінансові результати	2024 рік (тис. грн.)	2023 рік (тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції	10 763 029	8 661 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 398 205	6 030 487
Валовий:		
Прибуток	3 364 824	2 631 441
Збиток	-	-
Інші операційні доходи	46 587	37 683
Адміністративні витрати	458 709	376 851
Витрати на збут	670 728	542 663
Інші операційні витрати	84 121	56 526
Фінансовий результат від операційної діяльності		
Прибуток	2 197 853	1 693 084
Збиток	-	-
Дохід від участі в капіталі	593	9 718
Інші фінансові доходи	45 290	15 953
Інші доходи	11 209	0
Фінансові витрати	22 209	122 418
Інші витрати	-	139 923
Фінансовий результат до оподаткування		
Прибуток	2 232 736	1 456 414
Збиток	-	-

Продовження таблиці 2.2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	-401 146	-258 448
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	0
Чистий фінансовий результат:		
Прибуток	1 831 590	1 197 966
Збиток	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	1 831 590	1 197 966
Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	4 124 933	3 373 782
Витрати на оплату праці	784 366	656 949
Відрахування на соціальні заходи	161 241	144 490
Амортизація	338 508	313 993
Інші операційні витрати	1 646 553	1 383 799
Разом	7 055 601	5 873 013

Джерело: складено на основі [57].

Детальна діагностика показників фінансово-майнової звітності корпорації за період 2023–2024 рр. дозволяє констатувати стійку тенденцію до нарощення економічного потенціалу суб'єкта. Згідно з результатами аналізу, у 2024 році спостерігалася виражена позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції, обсяг якого зріс на 24,7% порівняно з базисним періодом. Паралельне збільшення валового прибутку на 28,1% є свідченням інтенсифікації операційної ефективності та раціоналізації виробничих алгоритмів підприємства.

Особливої уваги заслуговує показник чистого прибутку, приріст якого склав 53,1%. Така стрімка висхідна траєкторія стала результатом синергії успішної операційної стратегії та зваженого фінансового менеджменту. Ключовими детермінантами зростання доходності виступили не лише кількісне збільшення обсягів збуту, а й гнучка цінова політика в поєднанні з активною експансією на нові ринкові сегменти.

Вагомим досягненням звітного періоду стало скорочення витратної частини на 17,9%, що підтверджує високий рівень ресурсозбереження та оптимізацію технологічних циклів. Подібне зміцнення фінансової стійкості було досягнуто

завдяки імплементації інноваційних технічних рішень, удосконаленню логістичної інфраструктури та ефективному управлінню ланцюгами постачання сировини. Таким чином, отримані фінансові результати свідчать про високу адаптивність ПрАТ «Оболонь» до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

2.2 Оцінка ключових складових стратегічного потенціалу підприємства ПрАТ «Оболонь».

Сфера виробництва та реалізації алкогольних напоїв традиційно посідає домінуючі позиції у структурі харчової промисловості України, виступаючи одним із ключових джерел формування бюджетних надходжень. Аналіз соціально-економічних аспектів споживання, що базується на емпіричних даних (зокрема, за результатами моніторингу соціологічної групи «Рейтинг» за 2022 рік), дозволяє ідентифікувати специфіку поведінки вітчизняних споживачів.

Встановлено, що близько 66% дорослого населення країни тією чи іншою мірою інтегровані у культуру споживання спиртних напоїв. При цьому структура частоти вживання характеризується значною диференціацією: для третини респондентів (33%) притаманне епізодичне вживання (рідше одного разу на місяць), тоді як систематичне споживання (кілька разів на тиждень або щоденно) зафіксовано лише у сукупних 8% опитаних. Важливим показником соціальної орієнтації суспільства є частка громадян, які повністю дотримуються абстиненції — вона становить 32%.

Дослідження структури асортиментних переваг (рис. 2.3) свідчить про зміщення вектору попиту в бік напоїв з меншим вмістом етилового спирту. Найбільш затребуваним сегментом є виноробна продукція (36%) та пиво (29%), що демонструє поступову європеїзацію споживчого кошика. Міцні напої, такі як горілка та коньяк, утримують позиції на рівні 20% та 17% відповідно.

Частка елітного алкоголю (віскі, джин) та специфічних напоїв (сидр, вермут, коктейлі) залишається низькою, коливаючись у межах від 1% до 6%, що пояснюється як ціновими чинниками, так і традиційними смаковими звичками населення. Подібна конфігурація ринку зумовлює стратегічні напрями розвитку

для таких великих гравців, як ПрАТ «Оболонь», орієнтуючи їх на розширення лінійок у найбільш динамічних сегментах (пиво та слабоалкогольні вироби).

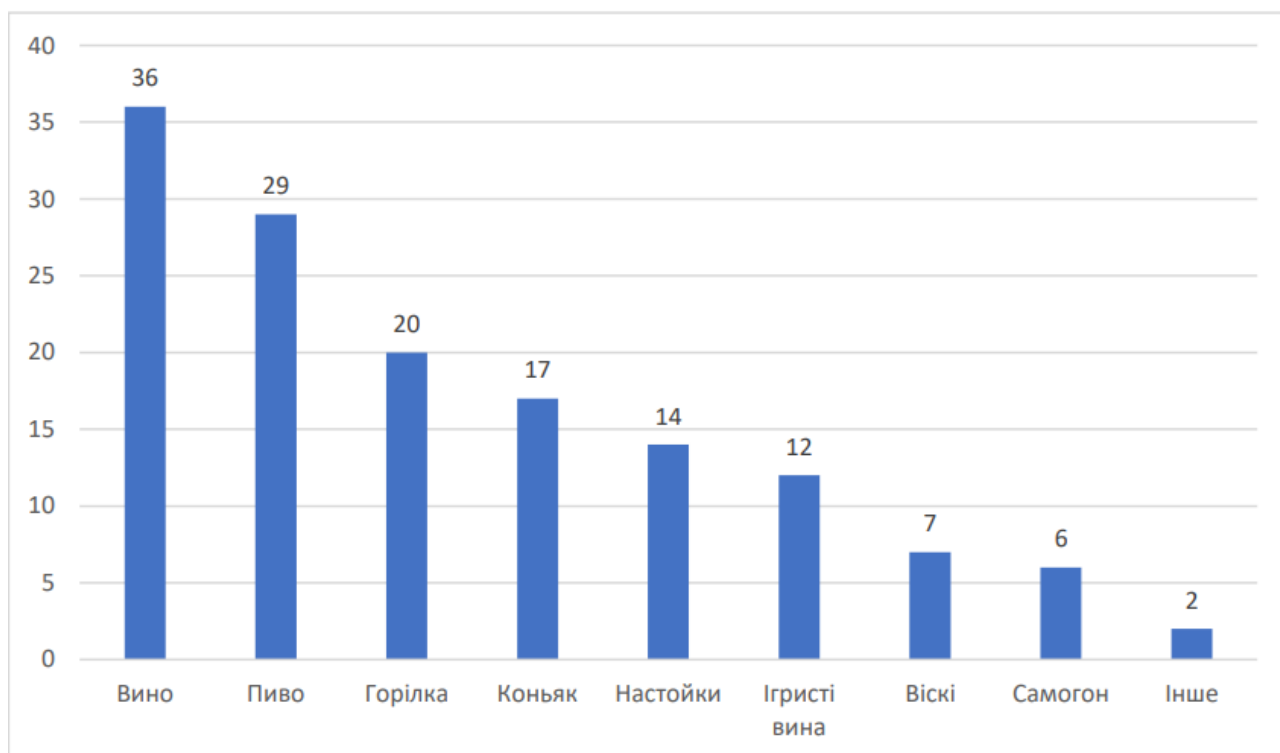


Рисунок 2.3 – Види споживання алкоголю в 2022 році.

Результати візуалізації даних підтверджують стійкі позиції пивоварної продукції як другого за популярністю сегмента алкогольного ринку. Високий рівень розвитку галузі зумовлений розгалуженою мережею виробників: станом на звітний період в Україні функціонує 241 суб'єкт господарювання, серед яких домінують малі підприємства (204 одиниці) з річним обсягом випуску до 300 тис. літрів.

Відповідно до компаративного аналізу споживчих переваг, що базується на методології ВООЗ, пиво регулярно входить до структури споживання понад половини (50,5%) дорослого населення. Хоча вино (56,1%) залишається лідером за охопленням аудиторії, пивоварна продукція впевнено конкурує з міцними напоями (49,6%), демонструючи високу лояльність споживачів.

Специфікою національного ринку є тотальна домінація вітчизняного виробника, частка якого становить близько 90%. Імпортний сегмент залишається обмеженим через цінову неконкурентоспроможність порівняно з локальними брендами. Водночас спостерігається інтенсифікація експортного потенціалу

українського пива; високі стандарти якості, різноманітність рецептур та впровадження інноваційних сортів забезпечують стабільне зростання попиту на зовнішніх ринках.

Важливою характеристикою галузі є відносно низький рівень латентності (тінізації). Обсяги неформального ринку оцінюються в межах 5–8%, що є значно нижчим показником порівняно з ринком міцного алкоголю. Така ситуація детермінована складністю технологічного процесу фальсифікації пива та його низькою маржинальністю. Проте «тіньовий» сегмент частково зберігається у крафтовому секторі (зокрема, при ресторанах), що зумовлено високим фінансовим навантаженням через вартість ліцензування виробничої діяльності.

Повномасштабна військова агресія спричинила рецесію в індустрії, що проявилось у скороченні як обсягів випуску, так і купівельної спроможності.

Ключовими детермінантами трансформації галузі у 2022–2024 рр. виступили:

Територіальні втрати: призупинення діяльності потужностей на тимчасово окупованих територіях та у зонах бойових дій.

Соціально-економічні обмеження: падіння реальних доходів населення та періодичні регуляторні заборони на реалізацію алкоголю.

Ідеологічно-маркетинговий ребрендинг: масове витіснення радянської номенклатури назв та оновлення продуктових лінійок відповідно до запитів сучасного суспільства.

Географічна диверсифікація: активний пошук нових ринків збуту та переорієнтація логістичних ланцюгів на західний напрямок.

Динаміка виробничих показників за період 2018–2024 рр. (рис. 2.4) відображає складну траєкторію адаптації галузі до екзогенних шоків.

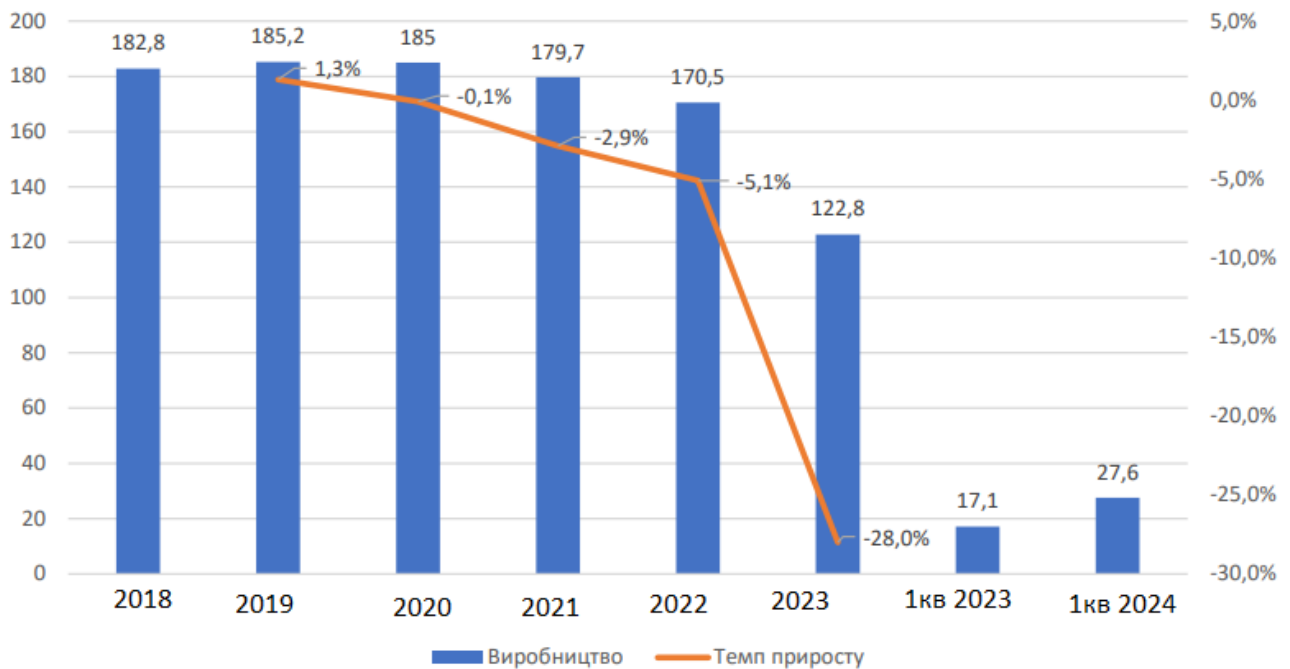


Рис. 2.4 – Виробництво пива в Україні за період 2018 – 1 кв 2024 рр., млн.

Всупереч поширеному стереотипу щодо зростання попиту на алкогольну продукцію в періоди соціальної нестабільності, статистичні дані ВООЗ фіксують протилежну тенденцію в Україні. З моменту початку повномасштабного вторгнення спостерігається виражена деескалація споживання: 21,5% громадян суттєво обмежили обсяги вживання спиртних напоїв, а 6,8% — повністю відмовилися від їх споживання. Натомість частка осіб, які збільшили інтенсивність споживання або відновили його після перерви, є незначною (5,5% та 2,9% відповідно).

Аналіз динамічних рядів виробництва (рис. 2.4) дозволяє ідентифікувати 2023 рік як період критичної рецесії в пивоварній галузі. Зокрема, темп приросту в 2023 році відносно попереднього періоду продемонстрував від’ємне значення на рівні -28%. Ще більш виражений спад зафіксовано при зіставленні підсумкових показників 2023 року з даними першого кварталу того ж року, де падіння досягло критичної позначки -87%.

Відповідно до експертних оцінок асоціації «Укрпиво», незважаючи на позитивну динаміку відновлення у 2024 році, галузь все ще не досягла довоєнних обсягів функціонування. Структурні зміни на ринку також зумовлені трансформацією споживчих переваг. У початковий період війни, під час

релокації потужностей ключових ринкових гравців у безпечніші регіони, попит був задоволений за рахунок локальних броварень. Це сформувало сталу групу споживачів, орієнтованих на продукцію регіональних виробників, що підтверджується даними на рисунку 2.5.

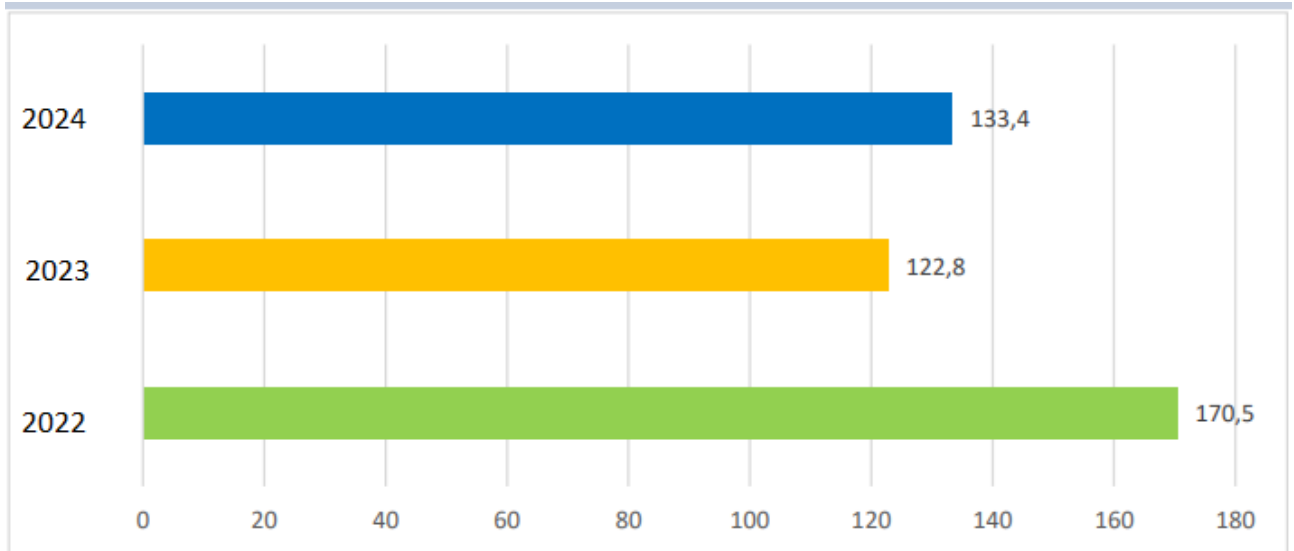


Рис. 2.5 – Виробництва пива у проміжок 2022 – 2024 рр. млн. дол.

Проаналізуємо, показники фінансових результатів підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення (відносно, %)	
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	5909426	8661928	10763029	182,1	124,2
Валовий прибуток	993596	2631441	3364824	338,6	127,8
Фін.результат від звичайної діяльності до оподат	19456	1693084	2197853	11296,5	129,8
Чистий прибуток	-111966	1197966	1831590	-1635,84	152,8

Джерело: [57]

Узагальнення даних таблиці 2.3 дозволяє констатувати стійку висхідну динаміку ключових фінансових показників ПрАТ «Оболонь». Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції продемонстрував вражаючу експансію, збільшившись із 5 909 426 тис. грн у 2022 році до 10 763 029 тис. грн у 2024 році, що становить

182,3% приросту відносно базисного періоду. Таке масштабування грошових потоків відображає не лише інтенсифікацію збутової діяльності, а й успішну реалізацію стратегії розширення ринкової присутності та оновлення продуктового портфеля.

Позитивні зрушення зафіксовані і в показниках прибутковості. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування трансформувалася з 19 456 тис. грн (2022 р.) у 2,197,853 тис. грн (2024 р.), що виступає фундаментальним індикатором якісного покращення операційного менеджменту та оптимізації витратної частини.

Особливо показовим є відновлення чистого прибутку: після від'ємного значення у 2022 році (збиток на рівні -111 966 тис. грн), підприємство вийшло на рівень 1 831 590 тис. грн у 2024 році. Темп приросту цього показника за останній рік склав 152,8%, що свідчить про нівелювання деструктивних чинників минулих періодів та високу результативність інвестиційних рішень менеджменту.

Аналізуючи чинники такого динамічного зростання у 2023 році (приріст доходу на 46,6% порівняно з 2022 р.), слід виокремити декілька ключових детермінант. По-перше, відбулася суттєва цінова корекція продукції (зростання середньої вартості на 48%). По-друге, компанія зуміла ефективно скористатися кон'юнктурними змінами, спричиненими кризовим станом основних конкурентів.

Зокрема, конкурентна позиція ПрАТ «Оболонь» зміцнилася на фоні значних втрат виробничих потужностей компанії АВ InBev Efes у Чернігові, Миколаєві та Харкові, що призвело до скорочення її продажів майже на 70%. Інший великий гравець — Carlsberg Україна — попри збереження операційної діяльності на заводах у Києві, Львові та Запоріжжі, продемонстрував значно помірніші темпи зростання порівняно з ПрАТ «Оболонь». Таким чином, стратегічна гнучкість та збереження виробничого потенціалу дозволили корпорації зайняти звільнені ринкові ніші, що наочно відображено в динаміці фінансових результатів на рисунку 2.6.

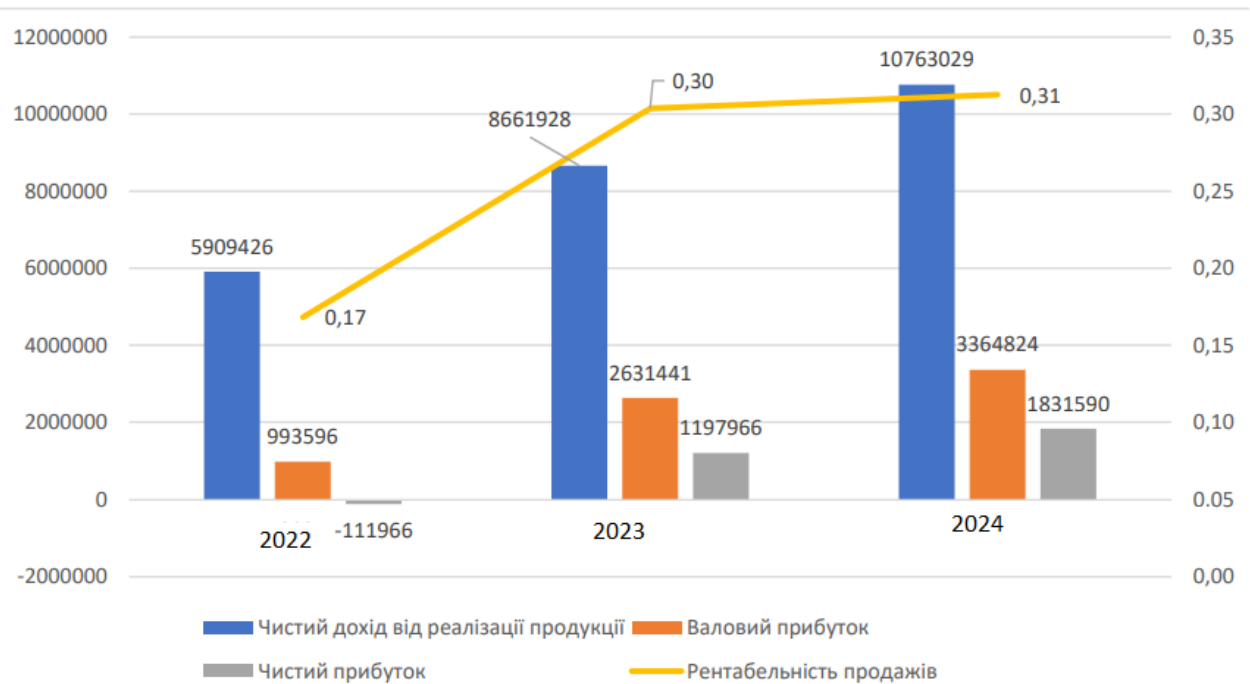


Рис. 2.6 - Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки

Аналіз динаміки прибутковості та фінансової автономії ПрАТ «Оболонь»

Тенденції 2024 року підтверджують подальше зміцнення ринкових позицій ПрАТ «Оболонь». Показник чистого доходу від реалізації у звітному періоді продемонстрував зростання на 24,3% відносно показників 2023 року. Особливої уваги заслуговує динаміка валового доходу: після безпрецедентного стрибка у 2023 році (на 164% порівняно з рецесійним 2022 роком), у 2024 році було зафіксовано подальше нарощення цього показника на рівні 27,9%, що свідчить про стабілізацію позитивних трендів.

Критично важливим для оцінки стратегічного потенціалу та фінансової потужності підприємства є аналіз чистого прибутку. У 2023 році цей показник продемонстрував аномально високий темп приросту — 1170% відносно базисного 2022 року, що пояснюється ефектом низької бази через попередній від’ємний результат у розмірі -111 966 тис. грн. У 2024 році висхідна динаміка збереглася на рівні 52,9%, що є вагомим підтвердженням високої операційної ефективності.

Акумуляція чистого прибутку в таких обсягах створює надійне підґрунтя для капіталізації підприємства та нарощування власного капіталу. Це, у свою чергу,

дозволяє компанії мінімізувати залежність від зовнішніх запозичень, оптимізувати структуру зобов'язань та суттєво підвищити рівень фінансової незалежності в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Таблиця 2.4 – Показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» 2022-2024рр.

Показники	Од. вимір у	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024/2022		2024/2023	
					(+/-)	%	(+/-)	%
1. Капітал		2163641	3361607	5193197	1197966	55,4	1831590	54,5
1.1. Зареєстрований капітал	тис. грн	65344	65344	65344	x	x	x	x
- Капітал у дооцінках	тис. грн	2211552	2091993	1972377	-119559	- 5,4	119616	-5,7
- Нерозподілений прибуток	тис. грн	(113255)	1204270	3155476	1317525	1163,3	1951206	162,0
2. Середня кількість працівників	тис. грн	2255	2055	2056	-200	- 8,9	1	0,05
3. Показники рентабельності								
- продукції	%	20,2	43,6	45,5	23,4	x	1,8	x
- продажу	%	16,8	30,4	31,3	13,6	x	0,9	x
- власного капіталу	%	-5,1	43,4	42,8	48,4	x	-0,5	x
- обігових активів	%	-7,51	60,06	55,70	67,6	x	-4,4	x
- основних засобів	%	-2,90	33,25	51,88	36,2	x	18,6	x

Капітал ПрАТ «Оболонь» виступає фундаментальним базисом його стабільності та ключовим чинником стратегічного розвитку. Протягом досліджуваного періоду спостерігалася стійка позитивна динаміка обсягів власного капіталу. Зокрема, у 2023 році відбулося його зростання на 1 197 966 тис. грн (або на 55,4%) відносно показників 2022 року. У 2024 році висхідний тренд зберігся на рівні 54,5%, що дозволило акумулювати капітал у розмірі 5 193 197 тис. грн.

Така суттєва інтенсифікація капіталізації детермінована передусім трансформацією нерозподіленого прибутку. Якщо у 2022 році цей показник мав дефіцитне значення (-113 255 тис. грн), то станом на 2024 рік він сягнув 3 155

476 тис. грн, продемонструвавши приріст у 162% порівняно з 2023 роком. Ефективне управління борговими зобов'язаннями та їх планомірне погашення дозволили не лише кількісно збільшити капітал, а й якісно покращити структуру балансу підприємства.

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу вказує на значне скорочення штату у 2023 році, що було безпосереднім наслідком деструктивного впливу воєнних дій на території України. Масова міграція кадрів за кордон та мобілізаційні процеси стали головними чинниками вибуття працівників. У 2024 році ситуація стабілізувалася, проте динаміка найму залишається мінімальною (приріст склав 1 особу відносно 2023 року), що свідчить про обережну кадрову політику в умовах невизначеності.

Більшість індикаторів рентабельності ПрАТ «Оболонь» демонструють виражений вектор зростання, що є свідченням високої адаптивності бізнес-моделі. Найбільш вагома амплітуда коливань цих показників припала на 2022 рік, який став одним із найрезультативніших у новітній історії компанії. Це дозволяє зробити висновок про виваженість управлінських рішень та здатність менеджменту ефективно експлуатувати активи для генерації чистого прибутку навіть у критичних обставинах.

Таблиця 2.5 - Джерела формування активів ПрАТ «Оболонь» на 2024 рік

Джерела формування активів	Од. виміру	На початок року	На кінець року	Відхилення	
				абсолютне (+/-)	відносне (%)
1. Власний капітал	тис. грн	3 361 607	5 193 197	1 831 590	54,5
у % до всіх джерел	%	59,9	74,1	14,3	23,8
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	тис. грн	981 844	386 220	-595624	-60,7
у % до всіх джерел	%	17,5	5,5	-12,0	-68,5
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	тис. грн	1 271 607	1 425 237	153 630	12,1
у % до всіх джерел	%	22,6	20,3	-2,3	-10,2
Всього	тис. грн	5615058	7004654	1 389 596	5,9

Станом на кінець досліджуваного періоду ПрАТ «Оболонь» демонструє високий рівень фінансової автономії: частка власного капіталу в загальній структурі активів сягнула 74,1%, що в абсолютному вимірі відповідає 5 193 197 тис. грн. Порівняльний аналіз динаміки джерел фінансування свідчить про якісну трансформацію структури балансу. На початку 2024 року (за підсумками 2023 року) питома вага власного капіталу становила 59,9%, тоді як частка довгострокових зобов'язань складала 17,5%, а поточних — 22,6%.

Протягом звітного 2023 року спостерігалася виражена тенденція до зміцнення фінансової стабільності суб'єкта господарювання. Власний капітал у структурі пасивів зріс на 14,3 відсоткових пункти. Паралельно відбулася суттєва деескалація боргового навантаження: обсяг довгострокових зобов'язань скоротився на 12%, а поточних — на 2,3%.

Така динаміка є свідченням надзвичайної ефективності фінансового менеджменту ПрАТ «Оболонь» у кризовий період. Здатність підприємства одночасно забезпечувати приріст власних ресурсів та планомірно знижувати залежність від зовнішнього капіталу (як короткострокового, так і довгострокового характеру) підтверджує високу життєздатність обраної стратегії розвитку та зміцнення стратегічного потенціалу компанії.

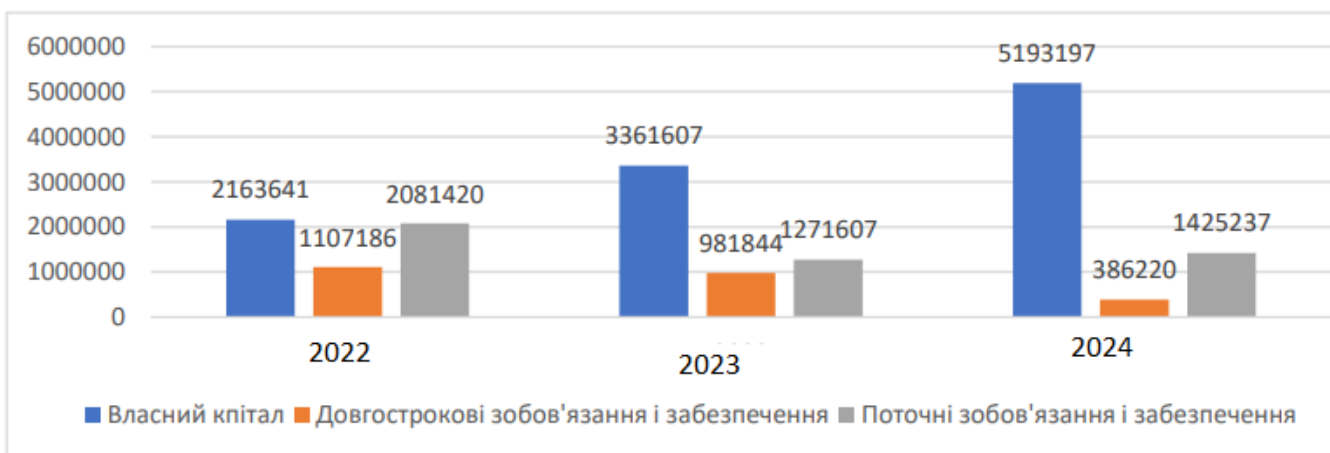


Рисунок 2. 7– Динаміка джерел формування активів ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр.

Отож, на малюнку 2.2.2 поданий графік демонструє нам стійку тенденцію до зниження частки поточного та довгострокового боргу. Так, у 2021 році власний капітал майже дорівнював розміру поточного зобов'язання, а загальна сума усіх

зобов'язань перевищувала власний капітал підприємства, що свідчило про фінансову залежність ПрАТ «Оболонь». Завдяки обставинам 2022 року та впровадженню більш ефективного виробництва й збуту товарів, підприємство змогло збільшити свій власний капітал та зменшити обсяг зобов'язань. Таким чином, на 2023 рік компанія є фінансово незалежною та демонструє досить гарну ефективність і конкурентоспроможність. На малюнку 2.8 позначимо динаміку складових власного капіталу підприємства.

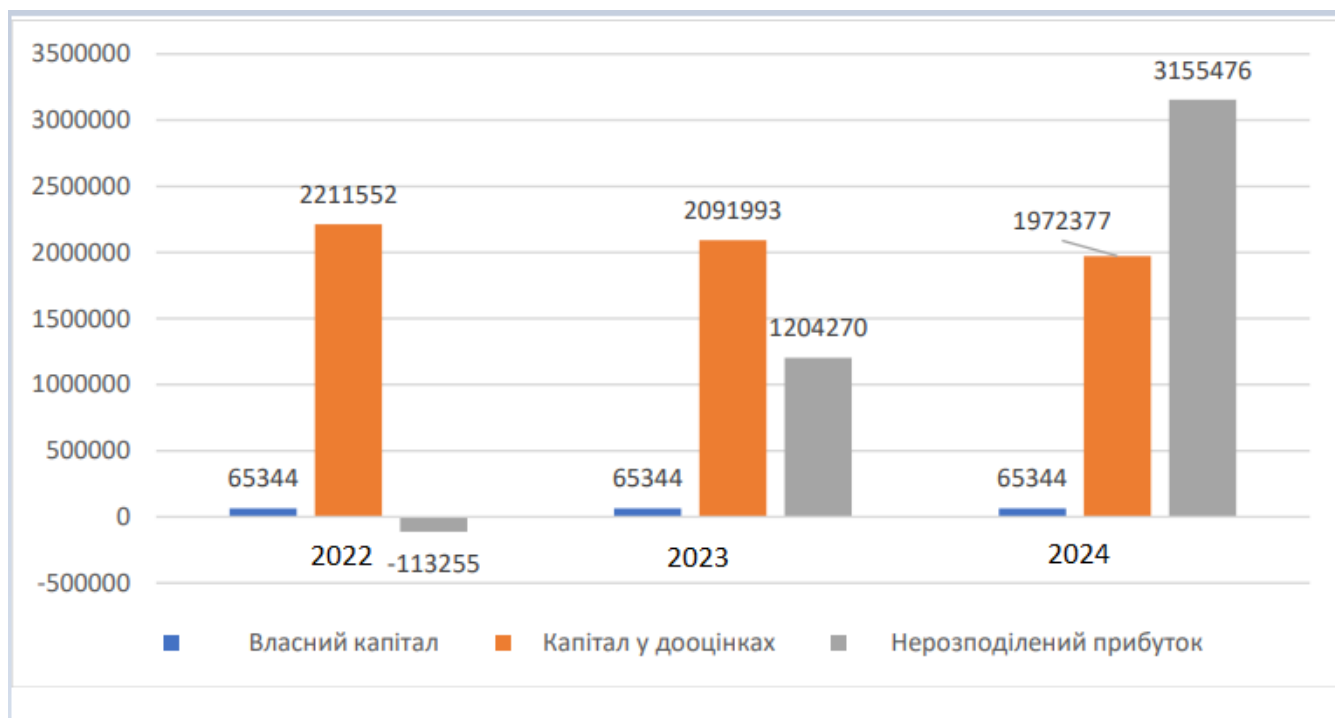


Рисунок 2.8 – Динаміка елементів власного капіталу ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр.

Як ми бачимо завдяки наочній рисунку 2.8 у структурі власного капіталу значний відсоток займає капітал у дооцінках. Це фрагмент власного капіталу підприємства, що постає внаслідок переоцінки необоротних активів або фінансових інструментів. А дооцінка – це процес зростання балансової вартості активу відносно його початкової вартості. Капітал у дооцінках упродовж трьох років суттєво не міняється, а нерозподілений прибуток у 2023 році збільшився на 1163% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зріс на 162% порівняно з 2023 роком.

Такий великий стрибок нерозподіленого прибутку дозволив фірмі вести більш ефективну діяльність та примножити свій власний капітал, що дасть змогу посилити конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь».

2.3 Аналіз ключових складових стратегічного потенціалу підприємства ПрАТ «Оболонь».

Проаналізуємо, показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр. (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2021	2022	2023	2024	2024/2021	2024/2022	2024/2023
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	- 72100 0	- 591349	722911	1862869	258386 9	2454218	1139958
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,52	-0,39	0,36	0,57	1,09	0,96	0,21
Маневреність робочого капіталу	-1,26	-1,53	1,35	0,89	2,15	2,42	-0,46
Маневреність власних обігових коштів	-0,014	-0,025	0,19	0,25	0,264	0,275	0,06
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-0,78	-0,65	0,73	1,12	1,9	1,77	0,39
Коефіцієнт покриття запасів	0,29	0,36	1,05	1,25	0,96	0,89	0,2
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,41	0,4	0,59	0,74	0,33	0,34	0,15
Коефіцієнт фінансової залежності	0,58	0,59	0,4	-0,26	-0,32	-0,32	0,14

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-0,31	-0,27	0,21	0,36	0,67	0,63	0,15
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,58	0,59	0,4	-0,26	-0,32	-0,33	0,14
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,72	0,67	1,49	2,87	2,15	2,2	-0,216
Показник фінансового левериджу	0,46	0,51	0,51	0,074	-0,386	-0,436	-0,216
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,61	0,61	0,77	0,79	0,18	0,18	0,02

Результати аналізу, систематизовані у таблиці 2.6, свідчать про фундаментальну трансформацію фінансової архітектури ПрАТ «Оболонь» протягом 2021–2024 років. Встановлені тенденції вказують на цілеспрямоване зміцнення фінансового суверенітету корпорації та суттєве підвищення якості управління внутрішніми ресурсними потоками.

Одним із найбільш релевантних індикаторів оновлення фінансового стану є динаміка власних обігових коштів. Якщо у 2021 році спостерігався їх дефіцит на рівні -721 000 тис. грн, то до 2024 року ситуація кардинально змінилася: показник сягнув позитивного значення 1 862 869 тис. грн. Таке значне абсолютне відхилення є прямим підтвердженням відновлення ліквідності та зростання операційної спроможності підприємства.

Якісні зміни підтверджуються й коефіцієнтом забезпечення оборотних активів власними коштами, значення якого зросло з критичних -0,52 (2021 р.) до нормативних 0,57 (2024 р.). Це свідчить про подолання залежності від зовнішніх запозичень при формуванні оборотного капіталу. Водночас показник маневреності робочого капіталу (зміна з -1,26 до 0,89) демонструє оптимізацію структури активів у бік найбільш ліквідних складових.

Особливої уваги заслуговує зміцнення фінансової автономії:

Коефіцієнт фінансової незалежності продемонстрував висхідну траєкторію, зрісши з 0,41 до 0,74, що вказує на домінування власних джерел у структурі балансу.

Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, скоротився з 0,58 до 0,26, що мінімізує кредитні ризики компанії.

Коефіцієнт фінансової стабільності зафіксував кратне зростання (з 0,72 до 2,87), що підтверджує надійне покриття необоротних активів довгостроковими ресурсами та гарантує високий рівень фінансової безпеки.

Узагальнюючи результати фінансової діагностики за 2021–2024 роки, можна констатувати формування стійкої моделі самофінансування ПрАТ «Оболонь». Синергетичний ефект від зростання власних обігових коштів та зниження боргового навантаження дозволив компанії не лише зміцнити економічну стабільність, а й сформувати достатній запас міцності для адаптації до динамічних викликів ринкового середовища.

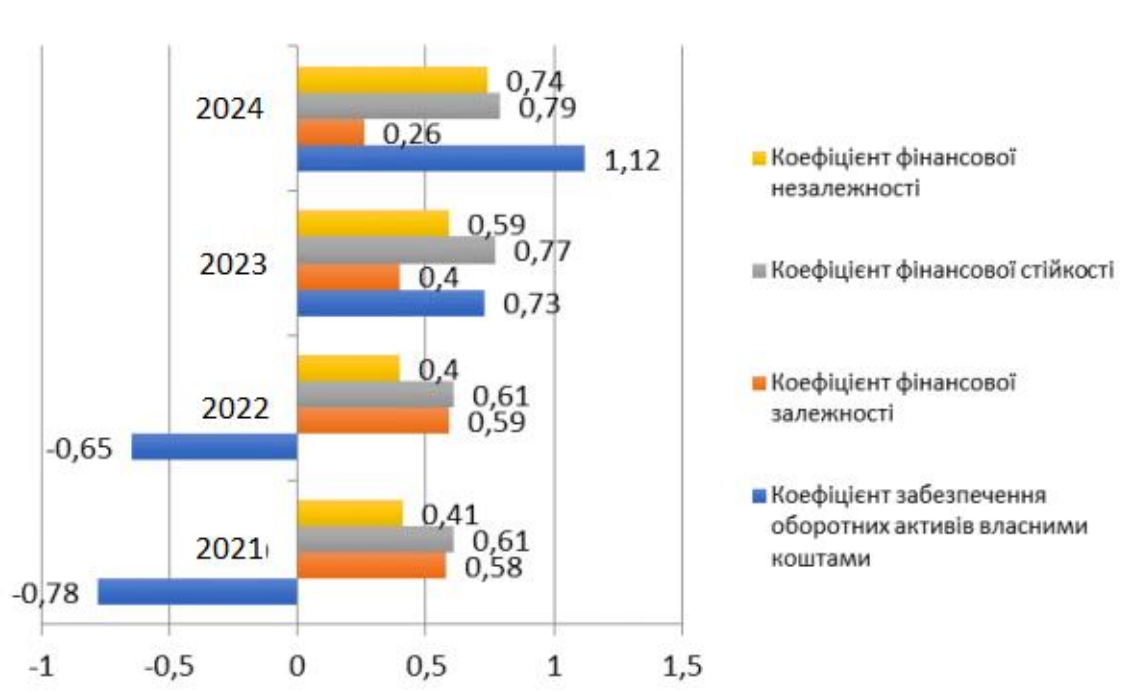


Рисунок 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати суттєву інтенсифікацію фінансової стабільності та суверенітету ПрАТ «Оболонь». Динаміка аналізованих індикаторів свідчить про якісну оптимізацію

механізмів управління капіталом та фундаментальне зміцнення фінансової архітектури корпорації. Отримані результати формують надійне аналітичне підґрунтя для проектування майбутніх стратегій ресурсного забезпечення та стратегічного планування операційної діяльності в умовах ризикового середовища.

Наступним етапом комплексного оцінювання ПКП є діагностика показників ліквідності (платоспроможності) ПрАТ «Оболонь» за період 2021–2024 рр. Це дозволить визначити здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання, що є критично важливим для підтримки безперебійного операційного циклу.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021–2024 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2021	2022	2023	2024	2024/2021	2024/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,65	0,71	1,56	2,31	1,66	1,6	0,75
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,22	0,28	0,79	0,79	0,92	0,86	0,35
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,005	0,007	0,1	0,33	0,33	0,32	0,23
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,23	0,31	0,8	0,54	0,31	0,23	-0,26

Аналіз динамічних рядів ліквідності ПрАТ «Оболонь» за період 2021–2024 рр. дозволяє констатувати фундаментальне зміцнення фінансового потенціалу підприємства щодо виконання поточних зобов'язань. Дані таблиці 2.6 підтверджують перехід компанії від дефіцитної моделі платоспроможності до формування стійкого запасу ліквідності.

Ключовим індикатором позитивних зрушень став коефіцієнт поточної ліквідності, який зріс із 0,65 у 2021 році до 2,31 у 2024 році. Такий приріст (на 1,66 пункту) свідчить про формування надійного покриття короткострокових

пасивів оборотними активами, що мінімізує зовнішні фінансові ризики та створює умови для безперебійного операційного циклу.

Якісна трансформація структури оборотного капіталу відображена у динаміці коефіцієнта швидкої ліквідності, значення якого піднялося з 0,22 до 1,14. Це підтверджує здатність корпорації проводити розрахунки з контрагентами та кредиторами без вимушеної реалізації виробничих запасів, що є ознакою високої мобільності активів.

Особливо репрезентативним є зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності (з 0,005 до 0,33). Попри критично низькі значення на старті досліджуваного періоду, станом на 2024 рік підприємство сформувало достатній резерв високоліквідних засобів, здатний миттєво покрити третину термінових зобов'язань, що нівелює вірогідність технічного дефолту.

Додатковим чинником стабілізації фінансового стану виступає оптимізація розрахункових відносин. Зменшення співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю з 0,80 (2023 р.) до 0,54 (2024 р.) вказує на зміщення акцентів у політиці управління оборотними коштами. Такий тренд свідчить про успішне впровадження жорстких регламентів контролю за дебіторами та підвищення автономності компанії від кредитних ресурсів постачальників, що у сукупності забезпечує прискорення оборотності капіталу.

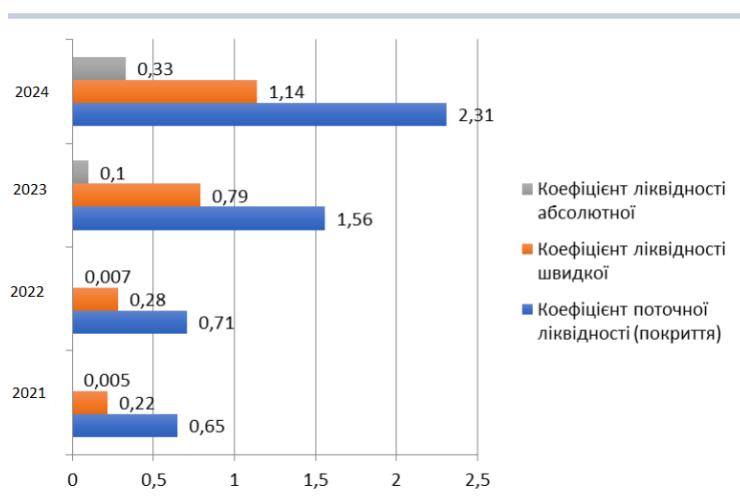


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр.

Всі коефіцієнти підприємства зазначено на рисунку 2.11

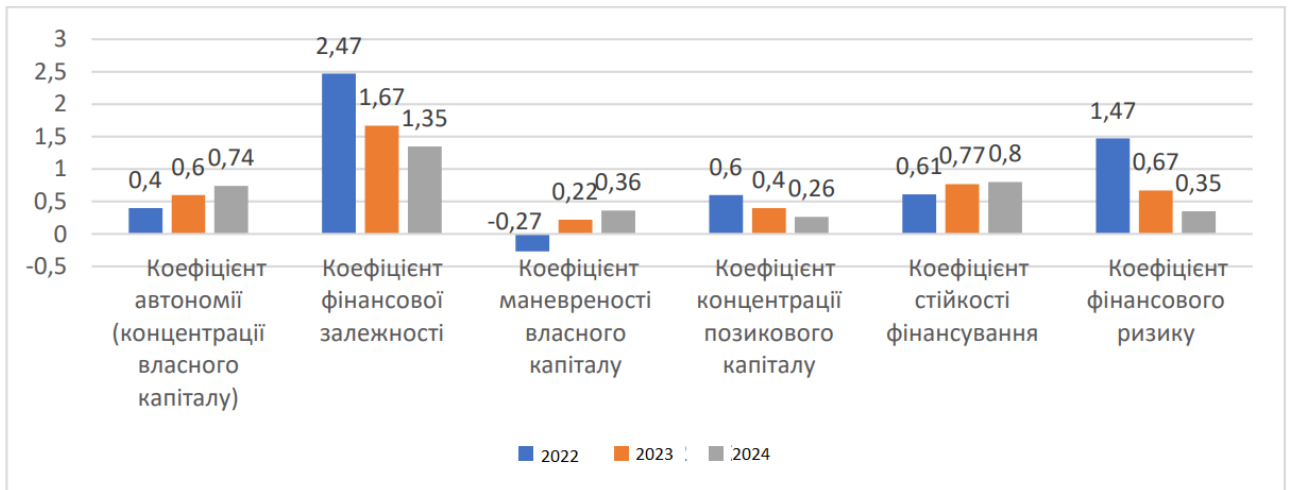


Рисунок 2.11 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2022 - 2024 роки

Далі проаналізуємо ділову активність ПрАТ «Оболонь». Ділова активність – це характеристика, яка показує нам зусилля підприємства на збільшення розвитку та досягнення поставлених цілей. Зазначимо показники ділової активності в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2022 - 2024 роки

Показники ділової активності	Од. виміру	Значення показника по роках			Абсолютне відхилення (+/-)	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт оборотності капіталу	об	2,66	3,14	2,52	0,47	-0,62
Тривалість обороту капіталу	дні	135,22	114,82	143,07	-20,40	28,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	об	11,84	12,13	5,34	0,30	-6,79
Строк погашення дебіторської заборгованості	дні	30,41	29,67	67,40	-0,74	37,73
Коефіцієнт оборотності запасів	об	6,48	4,58	4,07	-1,90	-0,51
Тривалість обороту запасів	дні	55,53	78,60	88,41	23,07	9,81

Продовження таблиці 2.8

Тривалість	дні	85,94	108,26	155,81	22,32	47,55
------------	-----	-------	--------	--------	-------	-------

операційного циклу						
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	об	2,36	3,60	2,74	1,24	-0,85
Строк погашення кредиторської заборгованості	дні	152,70	100,08	131,23	-52,62	31,15
Оборотність власного капіталу	об	2,66	3,14	2,52	0,47	-0,62
Тривалість обороту власного капіталу	дні	135,22	114,82	143,07	-20,40	28,25
Період фінансового циклу	дні	-66,76	8,18	24,58	74,94	16,40

Діагностика показників оборотності ПрАТ «Оболонь» дозволяє виявити низку деструктивних тенденцій у сфері управління поточними активами. Зокрема, подовження тривалості обороту оборотного капіталу на 28 днів свідчить про сповільнення трансформації активів у грошову форму, що призводить до тимчасового заморожування фінансових ресурсів та зниження загальної ефективності їх використання.

Паралельне зниження коефіцієнтів оборотності запасів та власного капіталу вказує на наявність резервів у раціоналізації ресурсного забезпечення. Попри позитивний вектор у частині скорочення кредиторської заборгованості та зміцнення капіталізації, що безумовно підвищує ринкову стійкість корпорації, операційний сегмент потребує оптимізації.

Особливої уваги потребує стан розрахункової дисципліни. Збільшення інкасаційного періоду дебіторської заборгованості у 2024 році порівняно з 2023 роком створює ризики виникнення дефіциту ліквідності, оскільки значна частка коштів вилучається з обороту. Водночас зростання строку погашення кредиторських зобов'язань може сигналізувати про певні складнощі з генерацією вільних грошових потоків (cash flow), необхідних для виконання поточних вимог постачальників.

Негативна динаміка простежується і в управлінні складськими запасами, термін обертання яких збільшився на 10 днів. Така ситуація детермінує зростання витрат на зберігання та може бути наслідком недосконалості системи прогнозування ринкового попиту. Як результат, спостерігається подовження операційного циклу, що збільшує часовий лаг між інвестуванням у сировину та отриманням виручки.

Видовження фінансового циклу (cash conversion cycle) створює додаткове навантаження на бюджет компанії, вимагаючи залучення більшого обсягу обігових коштів для підтримки безперебійної діяльності. Стратегічним пріоритетом для ПрАТ «Оболонь» має стати впровадження інтегрованої моделі управління логістичними та збутовими процесами, спрямованої на синхронізацію виробничих циклів із платіжним календарем.

Наступним кроком оцінювання є аналіз показників майнового стану підприємства за період 2020–2023 рр., що дозволить визначити якість структури активів та рівень технічної оснащеності виробництва.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників майнового стану ПрАТ «Оболонь» за 2021–2024 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2021	2022	2023	2024	2024/2021	2024/2022	2024/2023
Валюта балансу, тис. грн.	5425815	5341154	5615058	7004654	1578839	1663500	13895 96
Середня величина основних засобів, тис. грн	4070903	3857695	3602670	3530159	- 540744	-327536	- 72511
Частка основних засобів в активах	1,96	1,98	1,88	1,55	-0,41	-0,43	-0,33
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,64	0,67	0,67	0,04	0,03	-

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт оновлення	10593354	1061683	1059585	1075814	164760	141331	162929
----------------------	----------	---------	---------	---------	--------	--------	--------

основних засобів							
Коефіцієнт мобільності активів	0,33	0,82	0,55	0,88	0,55	0,06	0,33

Оцінка майнового потенціалу підприємства, заснована на даних таблиці 2.9, свідчить про суттєве масштабування його ресурсної бази протягом 2021–2024 років. Валюта балансу продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись із 5 425 815 тис. грн до 7 004 654 тис. грн. Абсолютний приріст у розмірі 1 578 839 тис. грн підтверджує розширення господарської діяльності та нарощування сукупних активів корпорації.

Водночас у структурі необоротних активів спостерігаються специфічні зміни. Середня вартість основних засобів зазнала скорочення на 540 744 тис. грн (з 4 070 903 тис. грн до 3 530 159 тис. грн). Така тенденція детермінована високою інтенсивністю амортизаційних відрахувань або можливою реструктуризацією виробничих потужностей через виведення з експлуатації застарілих об'єктів. Відповідно, індекс концентрації основних засобів у загальній структурі майна знизився з 1,96 до 1,55, що вказує на переорієнтацію капіталу в бік більш мобільних форм активів.

Технічний стан матеріально-технічної бази характеризується відносною стабільністю. Коефіцієнт зносу основних засобів, зафіксований на позначці 0,67 у 2024 році, дещо зріс порівняно з 2021 роком (0,63). Попри це, незмінність показника в останні два роки свідчить про досягнення балансу між процесами зношення та плановим відновленням фондів. Коефіцієнт оновлення також продемонстрував висхідну траєкторію, що підтверджує реалізацію інвестиційних програм, спрямованих на модернізацію технічного парку.

Фундаментальним позитивним зрушенням є стрімке зростання коефіцієнта мобільності активів — з 0,33 до 0,88. Така динаміка ілюструє якісну трансформацію майнової структури, підвищення оборотності ресурсів та оптимізацію управлінського контролю за активною частиною балансу.

Узагальнюючи, ПрАТ «Оболонь» демонструє високу адаптивність майнової політики. Проте зафіксоване скорочення питомої ваги основних фондів

актуалізує потребу в активізації капітальних інвестицій для забезпечення довгострокового технологічного лідерства.

Наступним логічним етапом дослідження є діагностика показників рентабельності ПрАТ «Оболонь» за період 2021–2024 рр. (табл. 2.10), що дозволить оцінити кінцеву ефективність використання вкладеного капіталу.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2021	2022	2023	2024	2024/2021	2024/2022	2024/2023
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,02	-0,02	0,26	0,35	0,33	0,37	0,09
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,014	-0,02	0,22	0,29	0,276	0,31	0,07
Рентабельність власного капіталу	0,03	-0,05	0,43	0,43	0,4	0,48	0
Рентабельність виробничих фондів	0,006	-0,009	0,1	0,15	0,144	0,159	0,05
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від	1,92	2,001	1,8	0,21	-1,71	-1,791	-1,59
Рентабельність витрат	-2,2	-2,11	-2,37	0,26	2,46	2,37	2,63
Коефіцієнт реінвестування	-1,66	1,01	1,005	1,19	2,85	0,18	0,185
Період окупності капіталу	69,98	-48,13	4,57	-3,44	66,54	51,5	-1,13
Період окупності власного капіталу	29,13	-19,82	2,3	2,34	-26,79	22,16	0,04

Аналіз показників рентабельності Приватного акціонерного товариства «Оболонь» за період з 2021 по 2023 роки демонструє значне поліпшення у більшості фінансових показників, що свідчить про зростання ефективності управління ресурсами підприємства та його здатність генерувати прибуток.

Прибутковість активів (за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування) піднялася з 0,02 у 2021 році до 0,26 у 2023 році, з абсолютною зміною 0,24. Це сприятливе зростання на 29 пунктів порівняно з 2022 роком демонструє підвищення ефективності застосування активів підприємства для отримання прибутку. Прибутковість активів зросла з 0,02 у 2021 році до 0,35 у 2024 році, що засвідчує суттєве покращення дієвості використання активів компанії для формування прибутку від звичайної діяльності.

Дохідність капіталу також демонструє суттєве поліпшення, зі зростанням із 0,014 у 2021 році до 0,22 у 2023 році, що відображає примноження ефективності застосування загального капіталу фірми. Прибутковість власного капіталу трималася стабільно з 2023 по 2024 рік (0,43), що свідчить про доцільність використання власного капіталу у створенні прибутку, незважаючи на збитки у 2022 році. Прибутковість власного капіталу піднялася ще більше, з 0,03 у 2021 році до 0,43 у 2023 році, демонструючи приріст на 39 пунктів. Цей індикатор є надзвичайно важливим, адже він відображає результативність розпорядження капіталом, що належить акціонерам.

Рентабельність виробничих фондів також зазнала зростання, досягнувши 0,1 у 2023 році, порівняно з 0,006 у 2021 році, що свідчить про покращення ефективності використання виробничих активів. Рентабельність виробничих фондів зросла з 0,006 у 2021 році до 0,15 у 2024 році, підкреслюючи збільшення ефективності використання виробничих ресурсів.

Прибутковість випущеної продукції суттєво зменшилася з 1,92 у 2021 році до 0,21 у 2024 році, що може вказувати на зростання витрат або зниження вартості продукції, що потребує додаткового вивчення. Прибутковість витрат змінилася з мінусових значень у 2021-2023 роках до додатних 0,26 у 2024 році, демонструючи поліпшення контролю витрат та осучаснення виробничих етапів. Показник реінвестування ілюструє підйом з -1,66 у 2021 році до 1,19 у 2024 році, що свідчить про нарощування частки доходу, який повторно вкладається у діяльність підприємства. Термін віддачі вкладеного капіталу скоротився з 69,98

днів у 2021 році до 3,44 дні у 2024 році, демонструючи прискорення темпу повернення вкладених коштів.

ПрАТ «Оболонь» демонструє помітне покращення у більшості показників прибутковості з 2021 по 2024 рік. Зокрема, зростання рентабельності активів і капіталу свідчить про ефективніше використання ресурсів. Однак, суттєве зменшення рентабельності збутої продукції вимагає уваги та аналізу причин, аби забезпечити довготривалу сталість і дохідність діяльності.

Компанія постійно працює над покращенням своїх фінансових показників.

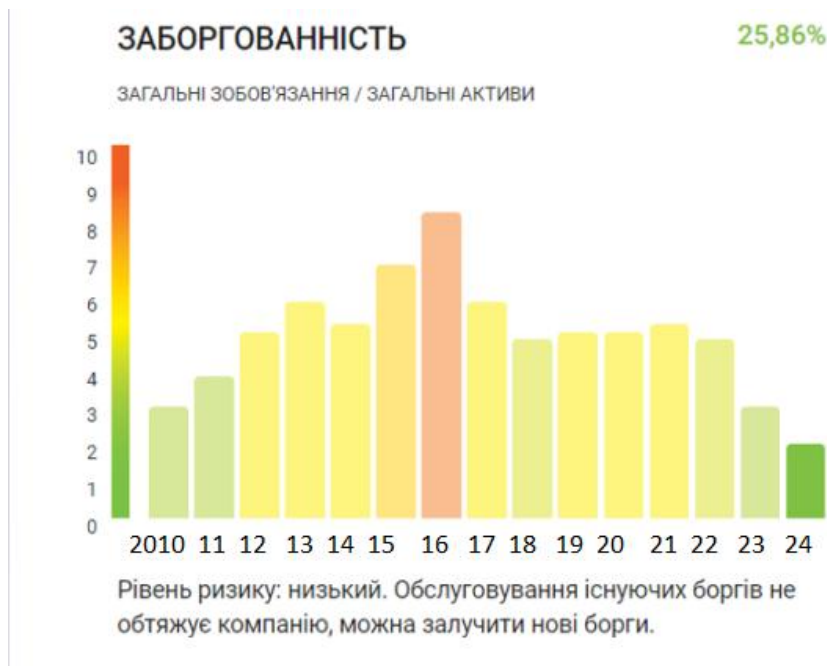


Рис. 2.12 – Заборгованність підприємства «Оболонь»

Динаміка співвідношення сукупних зобов'язань до загальної вартості активів ПрАТ «Оболонь» дозволяє оцінити ступінь фінансового ризику та стратегію формування капіталу підприємства. Даний індикатор є ключовим мірилом фінансового левериджу, демонструючи частку активів, що сформовані за рахунок позикових ресурсів. Високі значення цього показника традиційно сигналізують про посилення фінансової залежності та зростання ризиків для потенційних стейкхолдерів.

Ретроспективний аналіз свідчить про стійку тенденцію до деескалації боргового тиску, що розпочалася у 2016 році. Поступове зниження коефіцієнта боргового навантаження підтверджує зміну фінансової політики компанії у бік

самофінансування та зміцнення власного капіталу. Станом на 2024 рік цей показник досяг позначки 25,86%, що за світовими та галузевими стандартами класифікується як низький рівень ризику. Подібна структура пасивів свідчить про високу фінансову автономію ПрАТ «Оболонь» та її здатність протистояти зовнішнім економічним шокам без загрози втрати платоспроможності.

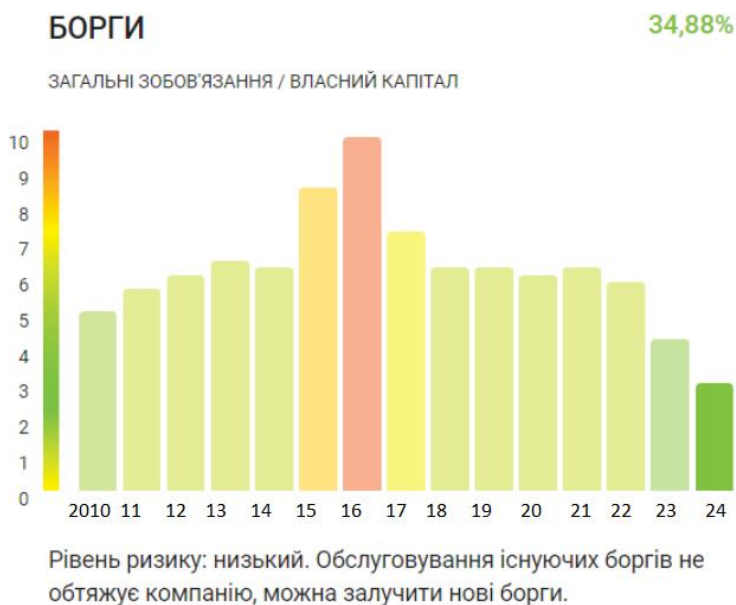


Рис. 2.13 – Борги підприємства «Оболонь»

Ретроспективний аналіз за період з 2010 року демонструє сталу тенденцію до деескалації залежності ПрАТ «Оболонь» від зовнішніх запозичень. Поступове зниження рівня боргового навантаження свідчить про зміцнення фінансової автономії та пріоритетність використання внутрішніх джерел фінансування для забезпечення операційної та інвестиційної діяльності.

Станом на 2024 рік значення коефіцієнта заборгованості до власного капіталу зафіксовано на рівні 34,88%. Такий низький показник за міжнародними стандартами фінансового менеджменту вважається ознакою консервативної та безпечної фінансової політики, що мінімізує ризики втрати платоспроможності навіть за умов макроекономічної турбулентності.

Детальні результати діагностики доходів, видатків та інтегральних фінансових індикаторів діяльності установи систематизовано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – аналіз доходів, витрат та фінансового результату ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
					(+/-)	%	(+/-)	%
Доходи компанії								
- Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн	5909426	8661928	10763029	2752502	46,6	2101101	24,3
- Інші операційні доходи	тис. грн	59536	37683	46587	21853	-36,7	8904	23,6
Витрати підприємства								
- Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	(4915830)	(6030487)	(7398205)	1114657	22,7	1367718	22,7
- Витрати на збут	тис. грн	(674532)	(542663)	(670728)	-131869	-19,6	128065	23,6
- Адміністративні витрати	тис. грн	(325424)	(376851)	(458709)	51427	15,8	81858	21,7
- Інші операційні витрати	тис. грн	(33720)	(56526)	(84121)	22806	67,6	27595	48,8
Фінансовий результат підприємства								
- Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	19456	1693084	2197853	1673628	8602,9	504769	29,8
- Чистий прибуток	тис. грн	(111966)	1197966	1831590	1309932	1170	633624	52,9

Згідно з даними таблиці 2.11, формування сукупного доходу ПрАТ «Оболонь» забезпечується переважно за рахунок реалізації продукції та інших операційних надходжень. У 2023 році зафіксовано суттєвий приріст чистого доходу від основної діяльності — на 46,6% (або на 2 752 502 тис. грн) відносно 2022 року. Позитивна динаміка збереглася і в 2024 році: показник збільшився ще на 24,3%, досягнувши рівня 10 763 029 тис. грн. Водночас інші операційні доходи продемонстрували нестабільність: після падіння на 36,7% у 2023 році вони зросли на 23,6% у 2024 році. Проте через їхню малу питому вагу ці коливання майже не вплинули на загальний фінансовий результат компанії.

Дослідження витратної частини бюджету підприємства дозволяє виокремити ключові елементи затрат, що представлені на рисунку 2.14. Найбільшу частку в структурі займає собівартість реалізованої продукції. Цей показник демонструє стабільне щорічне зростання: як у 2023, так і у 2024 роках темп його приросту склав рівно 22,7% відносно попередніх періодів.

Важливою статтею є витрати на збут, які у 2023 році скоротилися на 19,6% через логістичні та безпекові виклики, спричинені воєнними діями. Однак уже в 2024 році відбулося відновлення цієї активності (ріст на 23,6%), що дозволило майже вийти на рівень витрат довоєнного 2022 року.

Адміністративні витрати також мали висхідний тренд, збільшившись на 15,8% у 2023 році та на 21,7% у 2024 році. Найбільш динамічне зростання спостерігається за статтею «інші операційні витрати»: у 2023 році вони зросли на 67,6%, а в 2024 — ще на 48,8% відносно показників попереднього року. Детальна візуалізація складу та структури витрат наведена на рисунку 2.14.

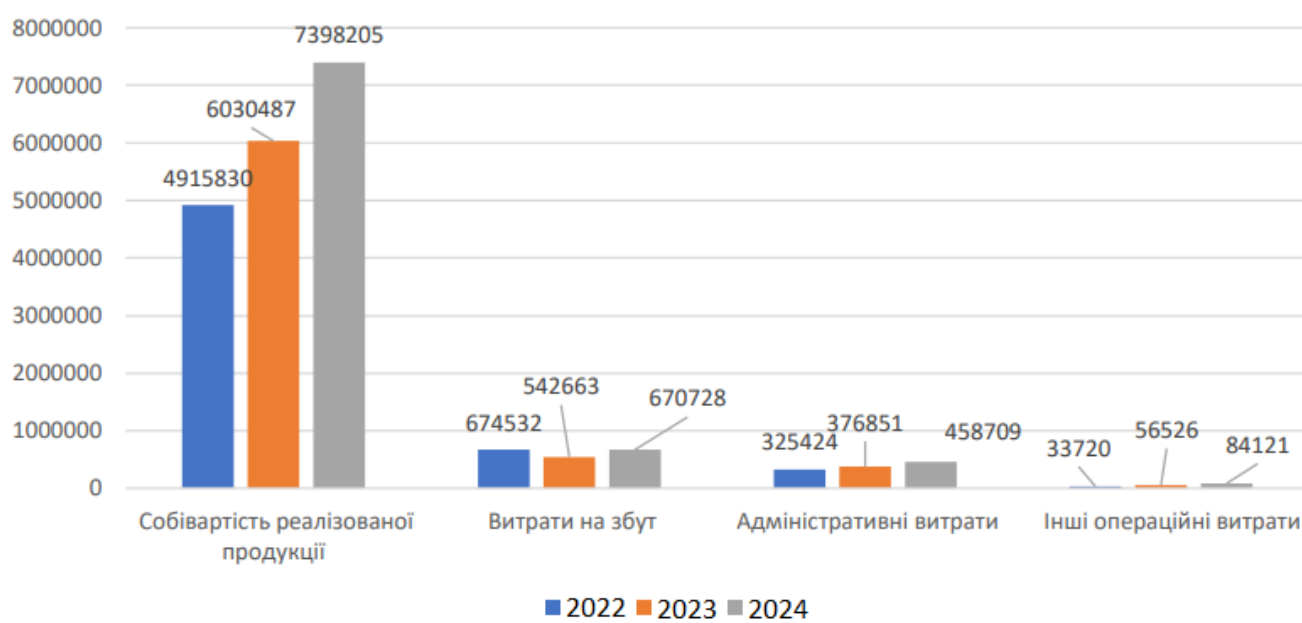


Рис. 2.14 – структура витрат ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр

Проаналізуємо, критерії конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь» (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Критерії конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Критерії	ПрАТ «Оболонь»	«Carlsberg Ukraine»	«Перша приватна броварня»	«Anadolu Efes Ukraine»	«САН ІнБев Україна»
Частка ринку	7	8	6	7	9
Якість продукції	8	9	7	8	8
В пізнаваність бренду	7	9	5	7	9
Міжнародна присутність	6	8	5	9	7
Технологічні інновації	6	7	5	8	7
Ефективність ланцюжка поставок	7	8	6	7	8
Екологічна стійкість	8	6	7	8	7
Фінансові показники	7	8	5	8	9
Задоволеність споживачів	7	8	6	7	8
Стратегічні партнерства	6	7	5	8	7

ПрАТ «Оболонь» утримує стійкі конкурентні переваги на вітчизняному ринку напоїв, що базуються на високих стандартах якості та активному впровадженні принципів екологічної відповідальності. Компанія демонструє стабільність за ключовими критеріями оцінки, займаючи вагому нішу на ринку та зберігаючи високий рівень споживчої лояльності.

Водночас порівняльний аналіз із транснаціональними корпораціями, такими як «САН ІнБев Україна» та «Анадолу Ефес Україна», висвітлює певні зони для зростання. Глобальні гравці наразі випереджають вітчизняного виробника за масштабами міжнародної експансії та показниками фінансової стійкості.

Аналітична оцінка внутрішнього середовища компанії вказує на те, що резерви зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» знаходяться у площині активізації технологічних інновацій та розширення мережі стратегічного партнерства. Посилення цих напрямків дозволить компанії не лише зміцнити

позиції на внутрішньому ринку, а й успішно конкурувати з глобальними брендами.



Рис. 2.15 – Діаграма показників конкурентоспроможності

На сучасному етапі ПрАТ «Оболонь» утримує стабільні позиції на національному ринку напоїв, що обумовлено високою якістю продукції та дотриманням стандартів екологічної відповідальності. Компанія демонструє конкурентні переваги в сегментах ринкового охоплення та лояльності цільової аудиторії.

Водночас порівняння з транснаціональними корпораціями, такими як «САН ІнБев Україна» та «Анадолу Ефес Україна», виявляє певний розрив у показниках фінансової результативності та масштабах присутності на світових ринках. Глобальні гравці наразі мають вищий рівень капіталізації та ширшу географію збуту.

Резерви зміцнення ринкового статусу ПрАТ «Оболонь» зосереджені в активізації технологічних розробок та розширенні мережі стратегічних альянсів. Подальший розвиток потребує впровадження інноваційних рішень та посилення експортного потенціалу, що дозволить ефективніше конкурувати у міжнародному бізнес-середовищі.

Важливим аспектом внутрішнього аналізу є оцінка людського капіталу. Розглянемо динаміку руху персоналу ПрАТ «Оболонь» за період 2021–2023 рр., що відображена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників руху працівників підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення (абсолютне)	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Середньооблікова кількість працівників, осіб	2287	2251	2055	-232	-196
Кількість прийнятих працівників, осіб	117	20	5	-112	-15
Кількість звільнених працівників, всього, осіб, в т.ч.:	21	16	201	180	185
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб.	21	16	201	180	185
Облікові кількість працівників на кінець звітного періоду, осіб	2287	2251	2055	-232	-196
Коефіцієнт загального обороту	0,06	0,015	0,1	0,039	0,084
Коефіцієнт обороту по прийому	0,05	0,008	0,002	-0,04	-0,006
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,009	0,007	0,097	0,088	0,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,009	0,007	0,097	0,088	0,09
Коефіцієнт відновлення працівників	5,57	1,25	0,024	-5,54	-1,22
Коефіцієнт постійності кадрів	0,99	0,992	0,9	-0,08	-0,09

Результати моніторингу кадрової динаміки ПрАТ «Оболонь» протягом 2021–2023 рр. свідчать про суттєві трансформації у структурі трудових ресурсів. Ключовим детермінантом змін у 2023 році став фактор воєнної агресії, що спричинив дестабілізацію національного ринку праці та безпосередньо вплинув на кадрову політику підприємства.

Аналіз кількісних показників виявив скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 232 особи (з 2287 осіб у 2021 р. до 2055 у 2023 р.). Така тенденція

зумовлена як внутрішньою оптимізацією процесів, так і екзогенними чинниками воєнного стану. Критичне зниження обсягів рекрутингу — зі 117 новоприйнятих осіб у 2021 р. до лише 5 осіб у 2023 р. — відображає стратегію стримування найму в умовах високої економічної невизначеності та безпекових ризиків.

Особливої уваги заслуговує динаміка вибуття кадрів. Зростання кількості звільнених за власним бажанням та через плинність (з 21 особи у 2021 р. до 201 особи у 2023 р.) свідчить про вимушену міграцію працівників у безпечніші регіони або за кордон. Це підтверджується і розрахунковими індикаторами:

Коефіцієнт плинності кадрів зріс майже вдесятеро — з 0,009 до 0,097, що сигналізує про втрату стабільності трудового колективу під тиском стресових чинників.

Коефіцієнт поновлення персоналу зазнав різкого падіння з 5,57 до 0,024, що констатує фактичне припинення оновлення людського капіталу компанії.

Узагальнюючи, показники 2022–2023 років відображають глибоку кризу кадрової стійкості, спричинену форс-мажорними обставинами воєнного часу. ПрАТ «Оболонь» зіткнулося з необхідністю адаптації системи HR-менеджменту до умов масової міграції та мобілізаційних процесів, що суттєво ускладнило підтримку сталої чисельності працівників.

Висновки до розділу 2:

Господарські та фінансові показники ПрАТ «Оболонь» демонструють, що підприємство здатне орієнтуватися в непростих умовах сфери виготовлення напоїв завдяки стратегічному місцю на ринку та міцній виробничій побудові. Аналіз акцентував, що «Оболонь» задіює стратегічні союзи, технічні здобутки та незмінні методи як головні чинники фінансової стійкості та господарської дієвості. Ці елементи разом виводять «Оболонь» як непохитну фірму, готову пристосовуватися до руху ринку та споживчих течій, тим самим забезпечуючи її тривале піднесення та першість у секторі.

- Капітал ПрАТ «Оболонь» підвищувався з кожним роком. Так у 2023 році капітал виріс на 1197966 тис. грн або на 55,4% порівняно з 2022 роком, а

вже в 2024 році капітал виріс на 54,5% порівняно з 2023 роком і склав вже 5193197 тис. грн. Такий великий приріст капіталу пояснюється нерозподіленим прибутком, так у 2022 році нерозподілений прибуток сягав від'ємного значення, а саме -113255 тис. грн. А вже в 2024 році нерозподілений прибуток склав 3155476 тис.грн, що більше на 162%, ніж 2023 рік. Саме виплата всіх своїх зобов'язань і дало змогу покращити, як і якість, так і кількість свого капіталу.

- Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 році зріс на 46,6 відсотків порівняно з 2022 роком. Такий великий скачок був із-за того, що ціна на пиво підвищились відразу на 48%, також Оболонь збільшили обсяги реалізації. Але головною причиною такого динамічного росту – проблеми конкурентів.

Діагностика внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь» дозволила ідентифікувати розвинену архітектуру управління, яка забезпечує збалансоване виконання тактичних та стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу було приділено механізмам ухвалення управлінських рішень, адаптивності компанії до динамічних ринкових флуктуацій та рівню впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси.

Результати дослідження підтверджують, що управлінська модель ПрАТ «Оболонь» характеризується високим ступенем стійкості та гнучкості. Це створює необхідні умови для раціональної алокації обмежених ресурсів та дозволяє менеджменту оперативно синхронізувати внутрішні можливості компанії із зовнішніми викликами та загрозами конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Основні вектори покращення стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» оперує у складному та мінливому зовнішньому середовищі, яке формує як труднощі, так і перспективи. У політичному аспекті підприємство зіштовхується з регуляторною та геополітичною непевністю, що вимагає гнучких керівних підходів. В економічному плані, попри чутливість до ринкової кон'юнктури та виробничих витрат, «Оболонь» володіє шансами для експансії на ринках, що зростають. Суспільні спрямування до більш здорового та сталої продукції вдало гармоніюють з проєктами «Оболонь», надаючи підґрунтя для розвитку та новацій.

Технологічний поступ дає вагомі переваги для підвищення ефективності та посилення ринкової присутності (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – PEST – аналіз для ПрАТ «Оболонь»

Політичний фактор	Економічний фактор
<ol style="list-style-type: none"> 1. Виклики регуляторного характеру, пов'язані зі змінами в українському законодавстві щодо алкогольної продукції. 2. Можливі торговельні бар'єри або санкції, що можуть впливати на міжнародні операції компанії. 3. Державні стимули для експортерів та вітчизняних виробників. 4. Наслідки геополітичної напруженості у Східній Європі для стабільності ринку та ланцюгів постачання. 5. Підтримка ініціатив із сталого розвитку промисловості з боку місцевих органів влади. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коливання валютних курсів, які впливають на вартість імпортованої сировини. 2. Економічні спади, що зменшують споживчі витрати на товари преміум-класу, включно з напоями. 3. Можливості розширення на ринках, що розвиваються, зокрема в регіонах Азії та Латинської Америки. 4. Зростання витрат на енергію та логістику, що впливає на собівартість продукції. 5. Забезпечення доступу до міжнародних фінансових ринків для залучення капіталу.

Продовження таблиці 3.1

Соціальний фактор	Технологічний фактор
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту споживачів на екологічно чисті та здорові продукти. 2. Демографічні зміни, що призводять до збільшення частки молодших споживачів з іншими перевагами щодо напоїв. 3. Підвищення популярності крафтового та спеціалізованого пива на світовому ринку. 4. Вплив соціальних рухів та інформаційних кампаній на корпоративну відповідальність і прозорість продукції. 5. Зміни в корпоративній культурі, включаючи посилення уваги до програм оздоровлення працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення в технологіях пивоваріння, які сприяють підвищенню якості та різноманітності продукції. 2. Вплив цифрових маркетингових інструментів та електронної комерції на охоплення споживачів і збут продукції. 3. Впровадження технологій сталого виробництва, що зменшують екологічний вплив. 4. Використання автоматизації та робототехніки на виробничих процесах для підвищення ефективності виготовлення продукції. 5. Оптимізація управління ланцюгами постачання та аналіз споживчих знань для покращення виробничих та комерційних процесів.

ПрАТ «Оболонь» оперує у динамічній сфері виробництва напоїв, яка вирізняється мінливими ринковими напрямками, змагальним оточенням та різним збільшенням потреби. Нещодавні тенденції вказують на рух споживачів до більш корисних та екологічно безпечних напоїв, що змушує «Оболонь» та її супротивників запроваджувати новаторські рішення у таких продуктових рядах, як безалкогольне пиво та екологічні варіанти пакування. Змагальне оточення стає інтенсивнішим: як вітчизняні, так і світові учасники розширюють свою присутність на ринку завдяки цільовим домовленостям та сучасним маркетинговим здобуткам, таким чином збільшуючи конкурентний тиск на «Оболонь» у змаганні за збереження своєї частки на ринку.

В цілому, стратегічно зважаючи на ці чинники, «Оболонь» може підсилити свою конкурентоспроможність та утримати траєкторію розвитку у світовій галузі напоїв.

ПрАТ «Оболонь» оперує у динамічній сфері виробництва напоїв, яка вирізняється мінливими ринковими напрямками, змагальним оточенням та різним збільшенням потреби. Нещодавні тенденції вказують на рух споживачів до більш корисних та екологічно безпечних напоїв, що змушує «Оболонь» та її

супротивників запроваджувати новаторські рішення у таких продуктових рядах, як безалкогольне пиво та екологічні варіанти пакування. Змагальне оточення стає інтенсивнішим: як вітчизняні, так і світові учасники розширюють свою присутність на ринку завдяки цільовим домовленостям та сучасним маркетинговим здобуткам, таким чином збільшуючи конкурентний тиск на «Оболонь» у змаганні за збереження своєї частки на ринку.

Збільшення попиту чітко сегментоване: тоді як споживання звичного пива демонструє помірне зростання, потреба у крафтовому та спеціалізованому пиві збільшується, особливо на західних ринках, де покупці прагнуть унікальних та високоякісних продуктів. Цей відрізок відкриває суттєві шанси для розвитку «Оболоні», що змушує компанію розширювати свій асортимент продукції та зміцнювати тактику виокремлення брендів, аби захопити та примножити клієнтську базу на цих вигідних теренах.

Таблиця 3.2 – SWOT – аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень впізнаваності бренду та лояльності споживачів в Україні та на ринках Східної Європи. 2. Широкий асортимент продукції, включно з пивом, безалкогольними напоями та мінеральною водою. 3. Сучасні виробничі потужності, що відповідають міжнародним стандартам якості. 4. Розвинена дистрибуційна мережа, яка забезпечує ефективну національну та міжнародну логістику. 5. Орієнтація на сталий розвиток та відповідальність перед довкіллям. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна залежність від ринків Східної Європи, що підвищує вразливість компанії до регіональних економічних та політичних коливань. 2. Обмежена присутність на найбільш динамічних сегментах світового преміального ринку. 3. Операційні витрати, чутливі до коливань світових цін на сировину. 4. Недостатнє використання цифрових технологій та онлайн-платформ для маркетингу та збуту. 5. Ускладнення у залученні та утриманні кваліфікованого персоналу в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Продовження таблиці 3.2

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на крафтове та спеціалізоване пиво відкриває нові можливості на ринку для розвитку та досліджень. 2. Підвищення обізнаності споживачів та зміна їхніх переваг у бік екологічно чистих продуктів. 3. Перспективні ринки Азії та Латинської Америки як можливості для міжнародної експансії. 4. Партнерства або корпоративні злиття, що можуть забезпечити доступ до нових каналів дистрибуції та технологій. 5. Використання цифрового маркетингу та електронної комерції для посилення охоплення споживачів і збільшення обсягів продажів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилена конкуренція з боку національних та міжнародних пивоварних компаній. 2. Зміни у законодавстві, що впливають на виробництво, розповсюдження та рекламну діяльність алкогольної продукції. 3. Економічні спади, які можуть зменшити споживчі витрати на непершочергові товари, такі як алкогольні напої 4. Можливі збої в ланцюгах постачання через геополітичну нестабільність або обмеження світової торгівлі. 5. Технологічні прориви, здатні випередити поточні плани адаптації підприємства.

Приватне Акціонерне Товариство «Оболонь» є міцним підприємством у сфері виготовлення напоїв, що підкріплене потужним брендом, широким вибором продукції та спрямованістю на довготривалий розвиток.

Проте перед компанією стоять вагомні випробування, зокрема залежність від територіальних ринків та зростаюча потреба у технічному вдосконаленні виготовлення і збуту. Світова зміна у напрямі спеціалізованих напоїв та сталості відкриває суттєві перспективи до зростання, якими «Оболонь» спроможна скористатися, розширюючи асортимент товарів та зміцнюючи свій електронний відбиток. Розумне керування цими нагодами, зменшуючи ризики від суперництва та економічної нестабільності, буде ключовим для тривалого процвітання компанії та реалізації її ринкового хисту.

В умовах динамічної ринкової кон'юнктури стратегічним пріоритетом для ПрАТ «Оболонь» стає масштабна диверсифікація асортименту. Це дозволить компанії не лише зміцнити свої позиції, а й оперативно адаптуватися до трансформації споживчих пріоритетів.

Одним із найбільш перспективних напрямків є освоєння сегмента крафтового та нішевого пивоваріння. Цей вектор відповідає глобальному тренду на споживання ремісничих напоїв з унікальними смаковими характеристиками.

Орієнтація на преміальні та спеціалізовані сорти пива дозволить залучити нову аудиторію, яка цінує автентичність та традиційні методи виробництва, що вже довело свою ефективність на західних ринках.

Паралельно компанія має потенціал для суттєвого розширення лінійки безалкогольної продукції. Орієнтація на сегмент напоїв, що сприяють покращенню самопочуття, відповідає запитам сучасної групи споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя (trend of healthy lifestyle). Таке рішення дозволить:

- Зменшити фінансову залежність від ринку алкоголю.
- Стабілізувати грошові потоки в умовах посилення державного регулювання алкогольної галузі
- Залучити споживачів, які шукають альтернативу традиційним напоям.

Окрему увагу варто приділити розробці функціональних напоїв із доданою цінністю для здоров'я. Інтеграція корисних компонентів у продуктовий портфель дозволить «Оболоні» зайняти вільні ніші на ринку товарів для здорового харчування. Впровадження такої багатовекторної стратегії не лише підвищить ринкову привабливість бренду, а й забезпечить довгострокову економічну стійкість підприємства через диверсифікацію ризиків.

Головними чинниками, що окреслюють гатунок продукції ПрАТ «Оболонь», є застосування першокласної сировини, ретельний нагляд за якістю на усіх етапах виготовлення та новаторські технології. Усі напої товариства підлягають багатоступеневому контролю якості, що охоплює мікробіологічний, смаковий та фізико-хімічний розбори.

Розглядаючи продуктову лінійку ПрАТ «Оболонь», слід зауважити, що підприємство чуйно реагує на мінливі ринкові тенденції та споживчі симпатії. Сучасна ринкова кон'юнктура характеризується стійким зростанням попиту на безалкогольну та слабоалкогольну продукцію, що виступає потужним стимулом для диверсифікації товарного портфеля ПрАТ «Оболонь». Компанія успішно утримує лідерські позиції в сегменті безалкогольних напоїв завдяки високому

рівню впізнаваності таких брендів, як «Живчик» та «Оболонь Лимонад», які вже стали еталонами у своїх категоріях.

Високий статус продукції ПрАТ «Оболонь» на вітчизняному ринку забезпечується синергією безкомпромісної якості та ефективної маркетингової політики. Результати останніх соціологічних досліджень підтверджують високий рівень споживчої довіри: близько 30% покупців надають перевагу товарам компанії, керуючись оптимальним співвідношенням якісних характеристик та доступної цінової пропозиції.

Завдяки широкому охопленню дистриб'юторської мережі та впізнаваності бренду, підприємство не лише зберігає значну частку в пивоварній та безалкогольній галузях, а й гарантує стабільність збуту. Це створює міцний фундамент для подальшого зміцнення ринкової влади та розширення присутності в нових споживчих нішах.

Аналіз ринкової частки та популярності продуктів «Оболонь» свідчить про стабільне зростання попиту на безалкогольні напої, особливо серед молоді та людей, які ведуть здоровий спосіб життя. Згідно з даними досліджень, продажі безалкогольних напоїв у 2020 році зросли на 15%, тоді як продажі пива залишаються стабільними [59]. Встановлена динаміка підкреслює критичну необхідність масштабування лінійки безалкогольної продукції як стратегічного інструменту для зміцнення ринкового лідерства ПрАТ «Оболонь». Сьогодні ключовим чинником впливу на попит є глобальний тренд на зниження споживання цукру, що створює широке вікно можливостей для виведення на ринок низькокалорійних напоїв.

Аналіз споживчої поведінки свідчить, що представники молодшої вікової групи (покоління Z та міленіали) очікують від напоїв не лише втамування спраги, а й додаткової користі для організму. Це стимулює розвиток сегментів функціональної продукції: натуральних соків, смузі та вітамінізованих напоїв. Такі зміни у пріоритетах покупців вимагають від компанії активного впровадження інновацій та гнучкого пристосування виробничих циклів до актуальних запитів ринку.

Окремої уваги заслуговує стрімкий розвиток категорії NoLo (non-alcoholic & low-alcohol). Популяризація здорового способу життя та посилення соціальних стандартів щодо вживання алкоголю зумовили зростання цього сегмента на 15% вже у 2021 році. Даний показник ілюструє потужний потенціал для подальшої експансії ПрАТ «Оболонь» у нішу слабоалкогольних та безалкогольних альтернатив.

Отже, диверсифікація асортименту в напрямку здорового харчування та функціональних продуктів є логічним стратегічним кроком. Це дозволить компанії не лише задовольнити нові потреби аудиторії, а й суттєво розширити власну частку ринку, забезпечуючи довгострокову стійкість бізнесу.

Приміром, запуск напоїв із додаванням рослинних екстрактів, як-от зелений чай або акаї, може зацікавити покупців, що дбають про своє здоров'я. Дослідження довели, що такі напої мають значний потенціал для ринку завдяки їхнім цілющим властивостям і здатності зміцнювати імунну систему [59].

Також варто розглянути нагоду впровадження на ринок напоїв, котрі підтримують енергетичну рівновагу та сфокусованість. Зростаюча популярність енергетичних напоїв серед молоді та людей, які ведуть активний спосіб життя, свідчить про вагомий попит на подібні продукти. Проте, замість звичних енергетиків з високим вмістом кофеїну та цукру, можна запропонувати корисніші варіанти, збагачені природними стимуляторами, такими як гуарана або женьшень.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо розширення асортименту продукції для ПрАТ «Оболонь»

Категорія продукції	Назва продукції	Характеристика	Очікувані результати введення продукції
«Функціональні напої»	«Оболонь вітамінс»	Напої збагачені вітамінами та антиоксидантами, сприяють зміцненню імунітету	Збільшення продажів серед споживачів, які піклуються про здоров'я.
«Низькокалорійні напої»	«Оболонь легко»	Низькокалорійні напої без цукру, з натуральними підсолоджувачами.	Залучення нових клієнтів, які віддають перевагу низькокалорійним продуктам

Продовження таблиці 3.3

«Енергетичні напої»	«Оболонь енергія»	Енергетичні напої з натуральними енергетиками, такими як гуарана та женьшень.	Підвищення популярності серед молоді, військових та людей, які ведуть активний спосіб життя.
«Напої з рослинними екстрактами»	«Оболонь грін ті»	Напої на основі зеленого чаю з додаванням екстрактів акаї та інших корисних рослин.	Задоволення попиту на натуральні та корисні напої.

Стратегічні орієнтири розвитку ПрАТ «Оболонь» на наступні два роки подано у табл. 3.4.

Вектор стратегічного розвитку	Характеристика	Примітка	Термін впровадження
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Дозволить досягти збільшення ринкової частки за рахунок скорочення витрат обігу і виробництва, активізації реклами, корегування своїх цілей	Пропозиція існуючих видів безалкогольного пива на освоєні ринки	2024р.
Стратегія розробки товару	Дозволить забезпечити зростання обсягів збуту продукції завдяки вдосконаленню наявних і розробці нових товарів для наявних ринків	Розробка нових видів безалкогольного пива, низкоккал пива та напоїв, напоїв без цукру, натуральних напоїв	2025р
Стратегія диверсифікації	Передбачає розробку нових товарів для нових ринків	Пропозиція нових видів безалкогольних пива на неосвоєні ринки	2025р
Стратегія розширення меж ринку	Передбачає збільшення обсягів збуту існуючого виду безалкогольного пива на новий ринок	Пропозиція безалкогольного пива на новий ринок	2026р

Процес впровадження нових безалкогольних напоїв у асортимент ПрАТ «Оболонь» потребує скоординованої роботи між різними структурними підрозділами підприємства. На початковому етапі створюється робоча група, до якої входять представники відділу досліджень і розробок, маркетингу, виробництва та контролю якості. Відділ досліджень і розробок відповідає за розробку рецептур нових продуктів, тестування складників та забезпечення їх відповідності нормативним вимогам.

Відділ маркетингу здійснює аналіз ринку для визначення цільової аудиторії, розробляє маркетингову стратегію та організовує рекламні заходи для

просування нових напоїв. Виробничий підрозділ забезпечує налаштування технологічних процесів та підготовку необхідного обладнання для випуску продукції. Відділ контролю якості гарантує відповідність продукції встановленим стандартам та вимогам безпеки.

Відповідальність за реалізацію проекту покладається на керівників відповідних відділів. Очільник відділу досліджень і розробок координує створення та тестування нових рецептур. Керівник маркетингового відділу відповідає за розробку та виконання маркетингових заходів і просування товарів на ринку. Керівник виробничого підрозділу контролює виробничі процеси та дотримання технологічних норм, а очільник відділу контролю якості забезпечує відповідність продукту стандартам безпеки та якості.

Регулярна взаємодія між підрозділами та проведення періодичних нарад для обговорення прогресу впровадження нових продуктів сприяють ефективній реалізації проекту та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.5 – Матеріально-технічна база виробництва нових безалкогольних напоїв для ПрАТ «Оболонь»

Категорія продукції	Назва продукції	Необхідне обладнання	Необхідні ресурси
«Функціональні напої»	«Оболонь вітамінс»	Лінія для додавання вітамінів та антиоксидантів, системи міксування	Вітаміни, антиоксиданти, базові інгредієнти для напоїв
«Низькокалорійні напої»	«Оболонь легко»	Обладнання для виробництва низькокалорійних напоїв, системи дозування натуральних підсолоджувачів	Натуральні підсолоджувачі, низькокалорійні інгредієнти
«Енергетичні напої»	«Оболонь енергія»	Міксери та екстрактори для гуарани та женьшеня, лінія розливу	Екстракти гуарани, женьшеня, енергетичні компоненти
«Напої з рослинними екстрактами»	«Оболонь грін ті»	Обладнання для екстракції зеленого чаю та інших рослинних екстрактів, системи фільтрації	Зелений чай, екстракти акаї, інші рослинні екстракти

Таблиця 3.6 – План впровадження запропонованих заходів

Етап впровадження	Опис завдань	Відповідальні підрозділи	Відповідальні особи	Термін виконання
Підготовка	Створення робочої групи, визначення цілей і завдань, придбання потрібного устаткування	Керівництво, відділ закупівель, відділ досліджень і розробок	Генеральний директор, керівник відділу досліджень і розробок, керівник відділу закупівель	1 місяць
Розробка продукції	Створення рецептур нових напоїв, випробування інгредієнтів, формування прототипів	Відділ досліджень і розробок, технологи	Керівник відділу досліджень і розробок, головний технолог	2 місяці
Тестування та контроль якості	Проведення лабораторних тестів, аналіз відповідності стандартам якості	Відділ контролю якості, лабораторії	Керівник відділу контролю якості, головний лаборант	1 місяць
Маркетингова кампанія	Створення маркетингової стратегії, старт рекламної кампанії	Відділ маркетингу, відділ продажів	Керівник відділу маркетингу, керівник відділу продажів	2 місяці
Запуск виробництва	Налагодження виробничих ліній, старт масового випуску	Виробничий відділ, інженери	Керівник виробничого відділу, головний інженер	1 місяць
Моніторинг та коригування	Сталий нагляд вмісту, оцінка ринку, впровадження потрібних змін	Відділ контролю якості, відділ маркетингу, керівництво	Керівник відділу контролю якості, керівник відділу маркетингу, генеральний директор	Постійно

Схема дій щодо логістики та збуту для свіжих безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» містить декілька головних кроків, які потрібно здійснити для успішного виходу на ринок. Передусім, логістичний підрозділ мусить гарантувати вдосконалення транспортних шляхів для швидкого й безперешкодного доставляння продукції до дистриб'юторів та фінальних пунктів збуту. Ключовим обов'язком є формування й підтримання належних

резервів нових напоїв на сховищах, що зменшує ймовірність дефіциту продукції. Для цього варто запровадити новітні засоби контролю запасів та прогнозування потреби. Логістичні операції мають бути об'єднані з виробничими для забезпечення найвищої продуктивності та зменшення затрат.

Стосовно збуту, головний наголос треба покласти на маркетингову політику та шляхи реалізації. Відділ збуту повинен підготувати особливі умови для роздрібних мереж, закладів громадського харчування та інтернет-майданчиків. Важливою частиною є організація промоційних акцій, які висвітлюють відмінні риси нових напоїв, зокрема користь для здоров'я та природний склад.

Задля стимулювання збуту можна застосовувати акції, дегустації та особливі дисконти для перших покупців. Потрібно забезпечити тренінги для персоналу торговельних точок стосовно переваг нових товарів, аби вони могли вправно консультивати клієнтів та збільшувати обсяги збуту.

Набір маркетингових кроків для втілення запропонованого плану розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» містить кілька основних компонентів. Насамперед, варто створити брендову концепцію для кожної нової товарної серії, яка підкреслюватиме їхні особливі риси та переваги.

Наступною дією є залучення мультимедійних джерел для просування нових товарів. Це охоплює рекламні заходи на телебаченні, радіо та у мережі, а також активну присутність у соціальних платформах.

Ключовим складником є партнерство з інфлюенсерами та блогерами, які здатні допомогти донести відомості про нові напої до широкого загалу. Для заохочення збуту можна використовувати програми лояльності, знижки та спеціальні пропозиції, що сприятимуть залученню нових клієнтів та збереженню наявних.

Таблиця 3.7 – План маркетингових заходів для просування безалкогольних продукції

Маркетинговий інструмент	Платформа	Захід	Очікувані залучення	Витрати (грн.)	Залучення з кожної площадки (осіб)

Продовження таблиці 3.7

Рекламні кампанії на телебаченні	Національні та регіональні телеканали	Запуск нових продуктів на телебаченні	500000 глядачів	2000000	40000
Реклама на радіо	Популярні радіостанції	Радіо реклама про нові напої	300000	1000000	30000
Інтернет-реклама	Google Ads, YouTube	Інтернет кампанія нових продуктів	1000000 користувачів	1500000	80000
Соціальні мережі	Facebook, Instagram, TikTok	Кампанія у соціальних мережах	800000 підписників	800000	60000
Співпраця з інфлюенсерами	Instagram, YouTube, TikTok	Промо від інфлюенсерів	200000 підписників	500000	20000
Дегустаційні акції	Супермаркети, торговельні центри	Дегустації у магазинах	100000 споживачів	300000	15000
Програми лояльності	Мережі магазинів, додатки лояльності	Програми лояльності для покупців	150000 учасників	400000	25000
Знижки та акції	Мережі магазинів, онлайнплатформи	Знижки та акції на нові продукти	250000 покупців	600000	35000
Загальні				7100000	305000

Уся вартість промоційної кампанії для розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» складає 7100000 грн. Прогнозується залучення приблизно 305000 нових клієнтів через різні рекламні канали. Сукупність кроків включає рекламу на телебаченні та радіо, активне використання соціальних мереж та партнерство з інфлюенсерами, проведення дегустаційних заходів, запровадження програм лояльності та організацію знижок і бонусів, що гарантує велике охоплення споживачів та зростання впізнаваності нових товарів.

Запуск нових позицій до асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» зумовлений низкою можливих загроз, які треба уважно дослідити та брати до уваги задля зменшення негативного впливу на підприємство.

Насамперед, є небезпека недостатнього попиту на свіжі позиції.

Попри здійснені вивчення ринку та створення рекламних планів, нові напої можуть не здобути очікуваного сприйняття серед покупців через зміну їхніх

вподобань або непередбачувану суперництво з боку інших творців. Для зменшення цієї загрози необхідно продовжувати моніторинг ринку після випуску позицій та коригувати рекламні плани, ґрунтуючись на відгуках від споживачів.

Другою важливою небезпекою є виробничі та збутові негаразди.

Впровадження нових технічних процесів та апаратури може супроводжуватися ускладненнями, наприклад, технічним браком, зволіканням у доставці матеріалів чи проблемами з гатунком продукції. Це може спричинити зростання витрат та зволікання у випуску продукції на ринок.

Для послаблення цієї загрози потрібно гарантувати належне планування виробництва, періодичне технічне обслуговування апаратури, а також налагодити тісне партнерство з постачальниками та союзниками по логістиці. Варто впровадити механізми нагляду за якістю на усіх етапах виробничого циклу, що дасть змогу вчасно виявляти та виправляти можливі недоліки.

Також не менш важливим є розробка заходів вдосконалення процесу управління підприємством в умовах кризових ситуацій. Дієве антикризове керування потребує уваги до перспективності та можливості обрати й утілити раціональну стратегію розвитку, що охоплює використання різних стратегій антикризового керування.

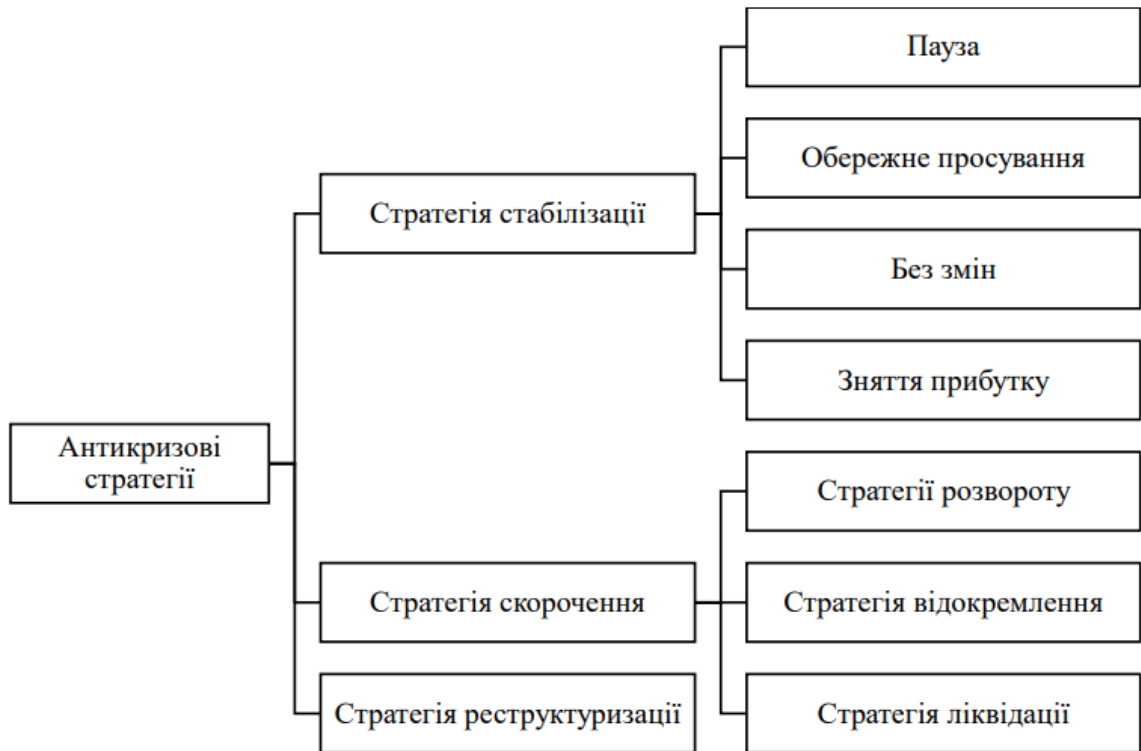


Рис. 3.1 Антикризові стратегії для підприємства

Конкуренти, зокрема AB InBev, повертаються на ринок, що потребує від підприємства постійного моніторингу їхніх дій. Політика стабілізації дозволяє ПрАТ «Оболонь» уважно відстежувати зміни ринкового середовища та відповідно коригувати власну стратегію, забезпечуючи збереження стабільності і мінімізацію ризику втрати ринкової частки. Водночас компанії важливо закріпити досягнуті лідируючі позиції, здобуті протягом 2023–2024 років.

Одним із ключових антикризових заходів є диверсифікація, яка передбачає розширення спектру діяльності підприємства шляхом виведення на ринок нових продуктів і послуг або освоєння нових географічних ринків збуту, що сприяє зниженню залежності від окремих сегментів ринку та підвищенню загальної стійкості компанії.

Непросто завчасно спрогнозувати ринкову обстановку у прийдешній скрутний час, тому доцільно здійснювати розмаїття випуску заздалегідь, спираючись на налагодження функціонування головного виробництва, приміром, застосування залишків чи найбільше збільшення дієвості не задіяних надбань. Така позиція

дає змогу зменшити грошові небезпеки та розпочати налаштування до загострення скрути ще до її настання.

Наступним етапом є впровадження ERM (Enterprise Risk Management) і CEM (Customer Experience Management), які є важливими засобами для компанії, як-от ПрАТ «Оболонь», аби дієво керувати загрозами та покращувати враження споживачів. Програми ERM дозволяють виявляти, оцінювати та контролювати загрози, з якими стикається установа, зокрема грошові ризики, загрози випуску продукції, ризики зовнішнього походження та інші. ERM допомагає установі окреслити свої стратегічні завдання та створити кроки для їх реалізації, беручи до уваги можливі небезпеки та шанси. Розуміння загроз надає змогу ухвалювати обґрунтовані та свідомі ухвали, спрямовані на зменшення ризиків та зростання потенціалу.

Програми CEM дозволяють накопичувати, вивчати та реагувати на відгуки покупців, що сприяє досягненню їхніх вимог та сподівань. Через удосконалення вражень споживачів компанія може піднести задоволеність та прихильність покупців, що може мати наслідком зростання їхньої участі та повторних звернень. Впровадження систем ERM і CEM допоможе ПрАТ «Оболонь» успішно розпоряджатися ризиками, підняти задоволеність клієнтів та зміцнити свою здатність конкурувати на ринку [60].

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» має всі передумови для успішного розширення асортименту та збільшення ринкової частки, за умови ефективної реалізації стратегічних планів та адаптації до ринкових умов.

3.2 Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту.

Дослідження цільових груп ринку для нових безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» демонструє, що найбільш сприятливими є молодь, рухливі дорослі й покупці, котрі дбають про власне здоров'я.

Молодь, віком від 18 до 30 років, є суттєвим прошарком, зацікавленим у тонізуючих та функціональних напоях, наприклад, «Оболонь Енергія» та «Оболонь Вітамінс». Цей прошарок цінує товари, що сприяють зростанню бадьорості та поліпшенню фізичної діяльності. Ключовими

вимогами для цієї категорії є новаторство, привабливе оформлення пакування та помітна присутність у соціальних мережах. Збільшення лінійки з фокусом на ці ознаки посприє привабленню юних покупців та формуванню вірної споживчої спільноти.

Інший значущий прошарок охоплює дорослих покупців, віком від 30 до 50 років, які дотримуються здорового стилю життя та обирають низькокалорійні й природні напої, як-от «Оболонь Легко» та «Оболонь Грін ті». Ця група споживачів прагне продуктів із корисними характеристиками та природними складниками, що допомагають у підтримці здоров'я й гарного самопочуття.

Передбачення потенційного попиту на нові безалкогольні напої ПрАТ «Оболонь» ґрунтується на розгляді поточних ринкових течій та вподобань покупців. Згідно з даними ринкових розвідок, споживання функціональних напоїв та напоїв із низьким рівнем калорій підіймається по всьому світу, зокрема і в Україні.

Зокрема, передбачається, що потреба у функціональних напоях, збагачених вітамінами та антиоксидантами, збільшиться на 15-20% протягом наступних п'яти років, оскільки дедалі більше споживачів приділяють увагу перевагам для здоров'я від вживаних продуктів. Відповідно, такі вироби як «Оболонь Вітамінс» та «Оболонь Легко» мають значний потенціал для прихильності на ринку і можуть суттєво підняти обсяги збуту.

Зростання популярності енергетичних напоїв серед молоді та активної дорослої аудиторії свідчить про значні можливості для розвитку продуктів на кшталт «Оболонь Енергія». За прогнозами, сегмент енергетичних напоїв може демонструвати річне зростання на рівні 10–12% у найближчі роки завдяки збільшенню споживання серед активного населення.

Що стосується напоїв із рослинними екстрактами, таких як «Оболонь Грін Ті», очікується стабільний попит завдяки зростанню інтересу споживачів до натуральної та екологічно чистої продукції. Аналіз потенційного прийняття нових товарів на ринку свідчить, що продукти ПрАТ «Оболонь» здатні зайняти значну частку ринку безалкогольних напоїв, задовольняючи потреби різних

категорій споживачів та сприяючи подальшому розвитку компанії. Складання організаційно-економічного забезпечення запровадження та втілення проєкту розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» потребує уважного планування та узгодження між різними відділами компанії.

Згідно з початковими оцінками, загальні витрати на виконання проєкту можуть сягнути приблизно 15 мільйонів гривень, з яких 7,1 мільйона гривень виділено на маркетингові кроки, 4 мільйони гривень на придбання нового устаткування та оновлення наявних виробничих ліній, а залишок – на дослідження та створення нових товарів, враховуючи тестування та перевірку якості.

Для успішного запуску проєкту треба сформувати робочу комісію, до якої увійдуть представники підрозділів досліджень та розробок, виготовлення, маркетингу, реалізації та фінансів.

Кожен відділ буде відповідальний за свою ділянку праці: відділ досліджень і розробок – за створення та випробування нових товарів; виробничий підрозділ – за впровадження свіжих технологічних процедур та регулювання устаткування; відділ маркетингу – за формування та виконання маркетингових планів; відділ збуту – за організацію продажу продукції та встановлення контактів з дистриб'юторами; фінансовий підрозділ – за розпорядження кошторисом та моніторинг витрат.

Таблиця 3.8 - Комплекс витрат управлінських реалізації проєкту розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь»

Етап управлінської реалізації	Детальний опис	Відповідальний	Витрати (грн.)	Термін (місяці)
Підготовка проєкту	Формування робочої групи, визначення цілей, планування бюджету	Генеральний директор	500000	1
Розробка продукції	Розробка рецептур нових напоїв, тестування інгредієнтів	Керівник відділу досліджень і розробок	2000000	2
Закупівля обладнання	Закупівля нового обладнання, модернізація існуючого	Керівник відділу закупівель	4000000	3

Продовження таблиці 3.8

Налаштування виробничих ліній	Встановлення та налаштування нових виробничих ліній	Головний інженер	1500000	2
Маркетингова кампанія	Розробка та реалізація маркетингових стратегій, рекламні кампанії	Керівник відділу маркетингу	7100000	4
Організація збуту	Налагодження зв'язків з дистриб'юторами, організація каналів збуту	Керівник відділу продажів	1000000	3
Контроль якості	Проведення лабораторних тестів, аналіз відповідності стандартам	Керівник відділу контролю якості	400000	1
Фінансовий менеджмент	Управління бюджетом, контроль витрат, звітність	Фінансовий директор	500000	4

Загальні видатки на впровадження проекту розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» становлять 17,000,000 грн. Усі етапи керівної реалізації чітко розподілені між відповідальними особами та підрозділами, що дозволяє дієво моніторити процес та забезпечити його успішне виконання у заплановані строки.

Ця організаційно-економічна структура посприє досягненню стратегічних завдань компанії, зростанню ринкової частки та задоволенню потреб споживачів.

Передусім слід врахувати витрати на придбання нового обладнання та оновлення існуючих виробничих ліній, які оцінюються приблизно у 4 млн грн. До цього входить закупівля спеціалізованих апаратів для виготовлення функціональних напоїв, низькокалорійних продуктів, енергетичних напоїв та напоїв із рослинними екстрактами.

Монтаж та налаштування обладнання вимагатимуть додаткових 1,5 млн грн, що забезпечить безперебійну роботу виробництва та високу якість продукції.

Витрати на сировину та матеріали, необхідні для виробництва нових напоїв, оцінюються у 3 млн грн. Сюди входять придбання вітамінів, антиоксидантів,

природних підсолоджувачів, екстрактів гуарани, женьшеню, зеленого чаю та інших компонентів.

Крім того, на пакувальні матеріали, такі як пляшки, етикетки та ящики, передбачено близько 2 млн грн.

Отже, загальні виробничі видатки на реалізацію проекту становитимуть приблизно 10,5 млн грн, що включає закупівлю та налаштування обладнання, а також забезпечення виробництва необхідною сировиною та матеріалами. Ці інвестиції необхідні для гарантування високої якості продукції та підтримки її конкурентоспроможності на ринку.

План фінансування та залучення коштів для розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» наведено у таблиці 3.9. Таблиця 3.9 - План фінансування та залучення коштів для розширення асортименту безалкогольних напоїв для ПрАТ «Оболонь»

Етап реалізації	Детальний опис	Всього своїх коштів (грн)	Залучені кошти (грн)	Кредитні кошти (грн)	Інвестиційні кошти (грн)	Питом а вага (%)
Підготовка проекту	Формування робочої групи, визначення цілей, планування бюджету	200000	300000	0	300000	20
Розробка продукції	Розробка рецептур нових напоїв, тестування інгредієнтів	500000	1500000	350000	1150000	35
Закупівля обладнання	Закупівля нового обладнання, модернізація існуючого	1000000	3000000	1000000	2000000	40
Налаштування виробничих ліній	Встановлення та налаштування нових виробничих ліній	500000	1000,000	0	1000,000	30
Маркетингова кампанія	Розробка та реалізація маркетингових стратегій, рекламні кампанії	2000000	5100000	0	5100000	45

Продовження таблиці 3.9

Організація збуту	Налагодження зв'язків з дистриб'юторами, організація каналів збуту	400000	600000	0	600000	38
Контроль якості	Проведення лабораторних тестів, аналіз відповідності стандартам	200000	200000	0	200000	25
Фінансовий менеджмент	Управління бюджетом, контроль витрат, звітність	200000	300000	0	300000	25

Загальна потреба у фінансуванні проекту з розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» становить 17 300 000 грн. З цієї суми 5 000 000 грн забезпечуються власними коштами компанії, тоді як 12 300 000 грн залучаються з зовнішніх джерел, у тому числі 1 350 000 грн – кредитні кошти та 10 950 000 грн – інвестиційні надходження.

Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають маркетингові заходи (45%) та закупівля обладнання (40%), що підкреслює критичну роль цих напрямів для успішного впровадження проекту та забезпечення його ефективного функціонування. Аби прорахувати вартість кожного нового безалкогольного товару для ПрАТ «Оболонь», потрібно взяти до уваги декілька ключових чинників: собівартість виготовлення, ринкову ситуацію, здатність конкурувати, цільову групу покупців та бажаний відсоток прибутку.

Таблиця 3.10 – Вартість виробництва для асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь»

Найменування статті витрат	Сума (грн./л)	Загальна собівартість (грн/л)
1. Оболонь «Вітамінс»		
Вітаміни та антиоксиданти	5	14
Базові інгредієнти для напою	4	
Витрати на упаковку та розлив	3	
Інші операційні витрати	2	

2. Оболонь «Легко»		
Натуральні підсолоджувачі	6	16
Низькокалорійні інгредієнти	5	

Продовження таблиці 3.10

Витрати на упаковку та розлив	3	
Інші операційні витрати	2	
3. Оболонь «Енергія»		
Екстракти гуарани та женьшеня	8	1
Енергетичні компоненти	6	
Витрати на упаковку та розлив	3	
Інші операційні витрати	2	
4. Оболонь «Грін ті»		
Зелений чай	5	16
Екстракти акаї та інших рослин	6	
Витрати на упаковку та розлив	3	
Інші операційні витрати	2	

Далі, розрахуємо ціну продукту за літр для асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Ціна продукту за літр для асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь»

Назва продукту	Цінова націнка (%)	Ціна за літр (грн./л)
Оболонь «Легко»	38	$16+(16*0,38)=22$
Оболонь «Енергія»	42	$19+(19*0,42)=27$
Оболонь «Вітамінс»	43	$14+(14*0,43) = 20$
Оболонь «Грін ті»	36	$16+(16*0,36) =25$

Ціни враховують витрати на виробництво та оптимальну націнку для покриття витрат та отримання прибутку.

Таблиця 3.12 – Обсяги виробництва та приблизні ціни для асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь»

Назва продукту	Ціна за літр, грн	Загальна інвестиція, грн	Плановий обсяг (ксть од.)
Оболонь «Вітамінс»	20	500000	25000
Оболонь «Легко»	22	2000000	90900
Оболонь «Енергія»	27	4000000	148200
Оболонь «Грін ті»	25	1500000	60000

Вартісна стратегія для нової продукції безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» базується на позиціонуванні цих напоїв як висококласних із специфічними

функціональними якостями. Визначення вартості у 20-27 грн. за літр обґрунтоване завдяки застосуванню високоякісних складників, як-от природні антиоксиданти у «Оболонь Вітамінс», витяги гуарани та женьшеню в «Оболонь Енергія», та екстракти акаї у «Оболонь грін ті».

Таблиця 3.13 – Фонд оплати праці на реалізацію проекту розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь»

Стаття фонду оплати праці	Детальний опис	Сума (грн.)
Основна заробітна плата	Заробітна плата штатних працівників, залучених до проекту	3000000
Додаткова заробітна плата	Заробітна плата за понаднормову роботу та роботу в нічний час	500000
Матеріальні заохочення	Бонуси та премії за досягнення цілей проекту	700000
Оплата відпусток	Оплата щорічних відпусток та інших видів оплачуваних відпусток	400000
Соціальні внески	Обов'язкові внески до соціальних фондів	600000

Загальний фонд оплати праці для реалізації проекту з розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» становить 5 200 000 грн. Основну частину витрат складає базова заробітна плата – 3 000 000 грн, що відображає значну залученість персоналу до виконання завдань проекту. Додатково передбачено витрати на надбавки та премії у розмірі 500 000 грн, матеріальні заохочення – 700 000 грн, оплату відпусток – 400 000 грн, а також соціальні внески – 600 000 грн, що забезпечує комплексну мотивацію та соціальний захист працівників.

Таблиця 3.14 – Розрахунок очікуваних доходів та маржі прибутку ПрАТ «Оболонь» на 2024, 2025 та 2026 роки

Показники	2024	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції	10763029	11839332	13023265
Валовий прибуток	3364824	3701306	4071436
Фін. результат від звичайної діяльності до оподаткування	2197853	2417638	2659401
Чистий прибуток	1831590	2014749	2216224
Валюта балансу, тис. грн	7004654	7705120	8475632

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0.35	0.36	0.37
---	------	------	------

Продовження таблиці 3.14

Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0.29	0.30	0.31
Рентабельність власного капіталу	0.43	0.44	0.45
Рентабельність виробничих фондів	0.15	0.16	0.17
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком	0.21	0.22	0.23
Рентабельність витрат	0.26	0.27	0.28
Коефіцієнт реінвестування	1.19	1.20	1.21
Період окупності капіталу	3.44	3.40	3.36
Період окупності власного капіталу	2.34	2.30	2.25

На підставі поданих даних, передбачається стійке збільшення доходів та зиску ПрАТ «Оболонь» протягом 2025 та 2026 років.

Передбачається, що чистий прибуток від продажу продукції підійметься до 11839332 грн. у 2025 році та до 13023265 грн. у 2026 році. Валовий зиск та чистий прибуток також виявляють позитивний рух, що підтверджує успішність впровадження плану розширення лінійки безалкогольних напоїв.

Прибутковість активів та власних коштів поступово збільшується, а термін повернення капіталу зменшується, що вказує на поліпшення фінансової надійності та інвестиційної спроможності компанії.

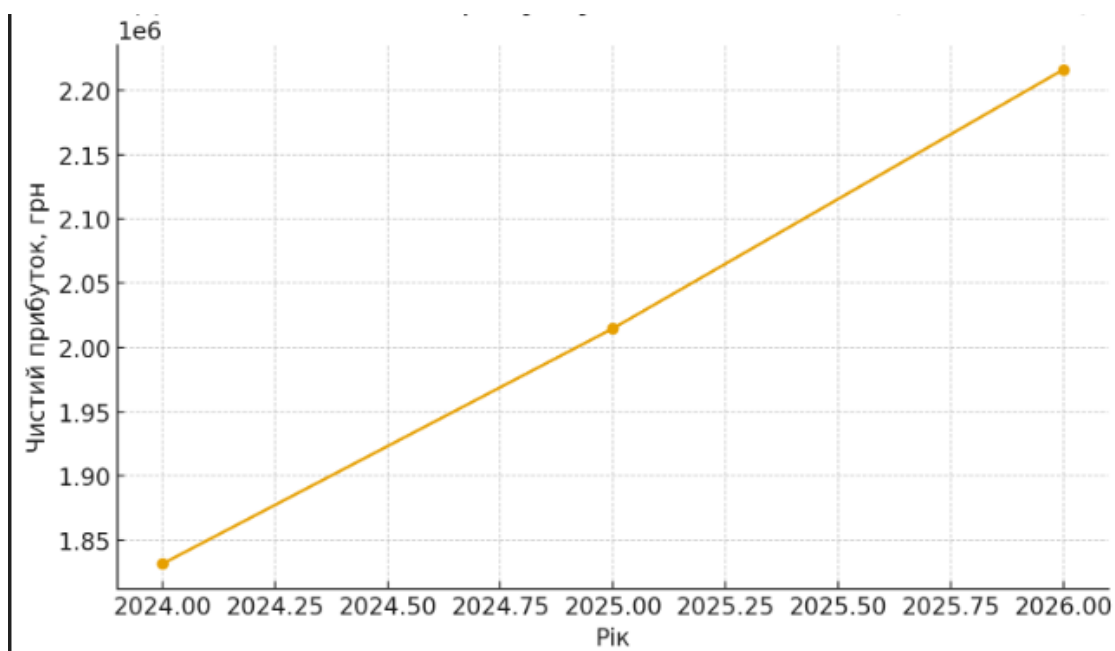


Рис. 3.2 – Динаміка чистого прибутку

Визначення можливих внутрішніх та зовнішніх небезпек для проєкту розширення лінійки безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» є вирішальним кроком у плануванні його вдалої реалізації. Серед внутрішніх загроз можна виділити імовірні труднощі з виробництвом, як-от технічні поломки апаратури, посередня якість складників або недостатня фахова підготовка робітників. Для зменшення цих ризиків потрібно забезпечити періодичне технічне обслуговування апаратури, належний нагляд за якістю складників та організацію навчальних семінарів для персоналу. Зовнішні ризики охоплюють ринкові коливання, зміни у законодавчих нормах, суперництво та економічні спади.

Зокрема, коливання попиту на безалкогольні напої здатне негативно позначитися на обсягах збуту, а зміни у фіскальній політиці можуть підняти витрати на виготовлення.

Задля дієвого пом'якшення небезпек необхідно створити тактики та плани реагування на неочікувані ситуації. Однією з таких тактик є розширення асортименту продукції, що дасть змогу зменшити залежність від окремих груп напоїв та посилити адаптивність фірми за умов ринкових зрушень.

Для зменшення відбитку технічних загроз доцільно запровадити системи нагляду за станом апаратури та сформувати резервні капітали для швидкої заміни чи полагогодження основних частин.

Додатково підприємство може інтегрувати сучасні інформаційні системи для зниження витрат і мінімізації ризиків. Основною метою впровадження таких технологій, як спеціалізоване програмне забезпечення, системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструменти бізнес-аналітики (BI), рішення на базі штучного інтелекту (AI) та хмарні сервіси, є підвищення ефективності та оптимізація бізнес-процесів. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню собівартості продукції, операційних та адміністративних витрат, а також витрат на збут.

Заходи	Покращення	Економічний ефект
<ul style="list-style-type: none"> • Використання спеціального програмного забезпечення • ERM системи • CRM системи • Business Intelligence (BI) • Штучний інтелект (AI) • Використання хмарних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Оптимізація процесів • 2. Підвищення ефективності • 3. Кращий контроль над витратами • 4. Прогнозування та запобігання ризикам • 5. Автоматизація • 6. Вдосконалення логістики 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення собівартості, інших операційних витрат, витрат на збут та адміністративних витрат

Рис. 3.3 - Механізм зменшення витрат у ПрАТ «Оболонь»

Розрахуємо моделі Альтмана, Таффлера–Тішоу та Спрінгейта для ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік

Розрахунок факторів для моделей

$$X_1 = (CA - CL) / \text{Активи}$$

$$X_1 = \frac{3\,293\,291 - 1\,425\,237}{7\,004\,654} = 0.266$$

(3.1)

$$X_2 = \text{Власний капітал} / \text{Активи}$$

$$X_2 = \frac{5\,193\,197}{7\,004\,654} = 0.741$$

(3.2)

$$X_3 = \text{ЕВІТ} / \text{Активи}$$

$$X_3 = \frac{2\,197\,853}{7\,004\,654} = 0.314$$

(3.3)

$$X_4 = \text{Власний} / (\text{Довгостр.} + \text{Поточні зоб.})$$

$$X_4 = \frac{5\,193\,197}{1\,425\,237 + 386\,220} = 2.90 \quad (3.4)$$

$X_5 = \text{Виручка} / \text{Активи}$

$$X_5 = \frac{10\,763\,029}{7\,004\,654} = 1.536 \quad (3.5)$$

- П'ятифакторна модель Альтмана

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5 \quad (3.6)$$

Підставляємо:

$$Z = 1.2(0.266) + 1.4(0.741) + 3.3(0.314) + 0.6(2.90) + 1.536$$

$$Z = 5.65$$

(3.7)

Висновок:

$Z = 5.65 > 3.0$ - підприємство абсолютно фінансово стійке, ризик банкрутства мінімальний.

- Модель Таффлера–Тішоу

$$Z = 0.53X_1 + 0.13X_2 + 0.18X_3 + 0.16X_4 \quad (3.8)$$

$$Z = 0.53(0.266) + 0.13(0.741) + 0.18(0.314) + 0.16(2.90) \quad (3.9)$$

$$Z = 0.141 + 0.096 + 0.056 + 0.464 = 0.757 \quad (3.10)$$

Висновок:

$Z = 0.757 > 0.3$ - ризик банкрутства відсутній.

- Модель Спрінгейта

$$S = 1.03X_1 + 3.07X_2 + 0.66X_3 + 0.4X_5$$

(3.11)

$$S = 1.03(0.266) + 3.07(0.741) + 0.66(0.314) + 0.4(1.536)$$

(3.12)

$$S = 0.274 + 2.275 + 0.207 + 0.614 = 3.37$$

(3.13)

Отже:

$S = 3.37 > 0.862$ - підприємство у стабільному фінансовому стані.

Усі три моделі (Альтман, Таффлер–Тішоу, Спрінгейт) демонструють високий рівень фінансової стійкості ПРАТ «Оболонь», відсутність загрози неплатоспроможності та низьку ймовірність банкрутства. Компанія характеризується високою капіталізацією, значним рівнем прибутковості та перевищенням власного капіталу над зобов'язаннями.

Запровадження нових безалкогольних напоїв ПРАТ «Оболонь» може мати суттєві суспільні переваги для громади, сприяючи нарощуванню загального рівня здоров'я та добробуту людності. Нові функціональні напої, насичені вітамінами та антиоксидантами, здатні підтримувати імунну систему та загальний стан здоров'я клієнтів.

Менш калорійні та безцукрові напої, на зразок «Оболонь Легко», сприятимуть зменшенню небезпеки набуття ожиріння та діабету, заохочуючи споживачів до обрання більш здорових варіантів. Напої з природними екстрактами, як от зелений чай, можуть урізати споживання шкідливих напоїв та підтримати екологічну свідомість.

Висновки до розділу 3:

У наслідку проведеного аналізу та вивчення було виявлено, що розширення асортименту безалкогольних напоїв ПРАТ «Оболонь» є перспективним вектором для забезпечення його подальшого зростання.

Досліджено поточні ринкові тенденції, зокрема зростаючу потребу у функціональних, низькокалорійних та природних напоях.

Оцінено можливі загрози та сформульовано стратегічні поради для вдалого впровадження нових товарів, включаючи рекламні заходи та налагодження виробничих процесів. Було окреслено основні кроки впровадження, відповідальні відділи та потрібні ресурси для виконання задуму. Завдяки цим крокам ПрАТ «Оболонь» матиме змогу не лише задовольнити актуальні споживчі потреби, але й посилити власні позиції на ринку, забезпечивши стійкий підйом та конкурентоспроможність фірми.

Стратегія стабілізації для ПрАТ «Оболонь» є найбільш слушною, з огляду на декілька ключових чинників. Диверсифікація, котра передбачає зростання діяльності товариства шляхом запровадження нових виробів або розширення зон ринків збуту, є одним із головних антикризових кроків. Збільшення асортименту виробів, зокрема екологічно-чистої та преміальної продукції, вбачається корисним кроком для запобігання негативного впливу кризових обставин.

Крім того, впровадження систем управління ризиками (ERM) та управління досвідом клієнтів (SEM) є важливими інструментами для ефективного управління ризиками та поліпшення взаємодії з клієнтами.

Впровадження проекту розширення асортименту безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» є фінансово обґрунтованою та дієвою стратегією для компанії. Було здійснено аналіз теперішніх ринкових тенденцій, вивчено потребу у функціональних, низькокалорійних та природних напоях, а також визначено можливі внутрішні та зовнішні загрози.

Запущено нові лінійки продукції, як-от «Оболонь Вітамінс», «Оболонь Лаегко», «Оболонь Енергія» та «Оболонь Грін ті», з метою задоволення зростаючої потреби у здорових замінах. Загальні витрати на проект, включаючи придбання устаткування, просування та фонд зарплати, сягнули 17000000 грн.

Прогнозується, що запуск нових продуктів збільшить чистий прибуток від збуту до 13023265 грн. у 2026 році, посприяє зростанню віддачі активів до 0,37 та зменшенню строку повернення інвестицій до 3,36 років. Таким чином, проект

не лише укріпить конкурентні позиції товариства на ринку, але й забезпечить його тривале зростання та підвищення дохідності.

ВИСНОВОК

В кваліфікаційній роботі було опрацьовано теоретичний матеріал: проаналізовано визначення терміну «стратегічний потенціал підприємства», досліджено його складові. Аналіз структурних елементів потенціалу та підходів до їх оцінювання показав, що наукова спільнота не має єдиного погляду на перелік складових і показників, тому їх вибір залежить від виду діяльності підприємства.

Оцінювання стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання нерозривно пов'язане з особливостями його функціонування у мінливому зовнішньому середовищі. Попри те, що методи стратегічного аналізу не дають однозначних математичних відповідей, вони створюють фундаментальний базис для формування аналітичних висновків. Доведено, що сучасні компанії повинні адаптувати теоретичні розробки до практичних потреб, формуючи власну систему показників для ефективного управління потенціалом.

Організаційно-економічний профіль ПрАТ «Оболонь» підтверджує здатність підприємства маневрувати у складних умовах галузі. Ключовими факторами стабільності корпорації стали стратегічне партнерство, впровадження технологічних інновацій та дотримання принципів сталого розвитку. Така комбінація ресурсів дозволяє компанії зберігати лідерство, адаптуючись до динамічних споживчих запитів.

Результати діагностики системи управління та фінансового стану:

Управлінська модель: Система менеджменту «Оболоні» ідентифікована як стійка та динамічна. Вона забезпечує ефективну алокацію ресурсів та синхронізацію операційної діяльності із зовнішніми можливостями ринку.

Фінансова динаміка (2022–2025 рр.): Встановлено тенденцію до зростання власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку. Збільшення чистого доходу було зумовлене переглядом цінової політики в умовах інфляційного тиску.

Критичні виклики: Основними дестабілізуючими факторами визначено наслідки повномасштабного вторгнення, втрату традиційних ринків збуту,

девальвацію національної валюти та різке подорожчання енергоносіїв і сировини.

Оцінка фінансової стійкості та ефективності: Попри стабільність більшості індикаторів, детальний аналіз виявив слабкі місця: відхилення від нормативів коефіцієнтів абсолютної ліквідності, автономії та залученого капіталу. Це свідчить про недостатньо ефективне використання фінансових ресурсів. Комерційний сегмент потребує модернізації через впровадження передових методів управління складськими запасами та оптимізацію всього ланцюга — від виробництва до реалізації (Supply Chain Management).

Антикризова стратегія та перспективи розвитку: В умовах економічної турбулентності антикризове управління стає стратегічним імперативом. Воно передбачає не лише реагування на загрози, а й здатність підприємства виходити з кризи більш конкурентоспроможним через гнучкість та інновації.

Завершальним стратегічним висновком дослідження є те, що диверсифікація асортименту безалкогольних напоїв є найбільш фінансово виправданим та прибутковим вектором розвитку ПрАТ «Оболонь», який забезпечить компанії стале зростання у довгостроковій перспективі.

Досліджено актуальні ринкові тренди, зокрема помітне зростання потреби у функціональних, низькокалорійних та природних напоях.

Оцінено можливі небезпеки та сформовано стратегічні поради для вдалого запровадження нових виробів, включаючи рекламні кроки та налагодження виробничих порядків. Було окреслено основні стадії впровадження, відповідальні відділи та потрібні засоби для виконання задуму.

Запущено нові лінійки продукції, як-от «Оболонь Вітамінс», «Оболонь Лаегко», «Оболонь Енергія» та «Оболонь Грін ті», з метою задоволення зростаючої потреби у здорових замінах. Загальні витрати на проєкт, включаючи придбання устаткування, просування та фонд зарплати, сягнули 17000000 грн.

Прогнозується, що запуск нових продуктів збільшить чистий прибуток від збуту до 13023265 грн. у 2026 році, посприяє зростанню віддачі активів до 0,37 та зменшенню строку повернення інвестицій до 3,36 років. Таким чином, проєкт

не лише укріпить конкурентні позиції товариства на ринку, але й забезпечить його тривале зростання та підвищення дохідності.

ДЖЕРЕЛА

1. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Геращенко І. С. Економічна сутність категорії "стратегічний потенціал підприємства. Аргосвіт. 2013. №3. С. 45–48.
3. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. Київ. 2006. 45 с
4. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал підприємства». Економічні стратегії і перспективи розвитку сфер торгівлі та послуг. Х.: ХДУХТ. 2008. № 2 (8). 165 с.
5. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства. Економіка, організації і управління підприємством. Харків. 2005. 18 с.
6. Гордієнко Л. Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки. 2006. № 71. С.151–157.
7. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://intkonf.org>
8. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 302 с.
9. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия как экономическая категория. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. №2. 2012. С. 380 –385
10. Суценко О. А. Формування стратегічно-потенціалу підприємства. Східноукраїнський національний університет імені Володимир Даля. Луганськ, 2002. 20 с.
11. Портер М.. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
12. Азарова А. О. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства : монографія. Вінниця: ВНТУ. 2012. 168 с.
13. Potential. Online etymology dictionary. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.etymonline.com/word/potential>
14. Oxford languages. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>
15. Завадський Й. С. Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с
16. Генеза ринкової економіки : навчальний словник-довідник для студентів вищих закладів усіх рівнів акредитації / Уклад. В. С. Іфтемчук, та ін. Львів : Магнолія плюс, 2004. 682 с
17. Посвалюк О. А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. Вісник Хмельницького Національного університету. Серія : Економічні науки. 2023. Випуск 2. С. 220–226.
18. Avninder Gil Strategic capacity planning process in construction business. Journal of applied business and economics. 2015. Vol. 17 (4). P. 95–104

19. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
20. Кулакова С. Ю., Мінняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства : навчально-методичний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2017. 197 с
21. Краснокутська Н. С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства. Академічний огляд. 2010. № 1 (32). 67–72.
22. Лагун М. І. Економічний потенціал як основа розвитку бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 5. С. 77–82.
23. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. І., Герасименко М. та ін. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 362 с
24. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 261 с
25. Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В, Кокотько М. Є. та ін. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
26. Посвалюк О. А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. Вісник Хмельницького Національного університету. Серія : Економічні науки. 2023. Випуск 2. С. 220–226.
27. Сафонов Ю. М., Завізна Н. С. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. Одеса : Апрель, 2011. 234 с.
28. Залюбовська С., Новікова Л. Методологія визначення потенціалу підприємств як основного елементу залучення капітальних вкладень. Ефективна економіка. 2011. № 11 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=790>
29. Гращенко І. С., Хімич Г. О., Хімич В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». Агросвіт. 2013. № 3. С. 45–48.
30. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник СумДУ. 2007. №1. Т.2. С. 63 –71
31. Метеленко Н. Г. Виробничий потенціал як фактор забезпечення розвитку внутрішнього господарського механізму промислових підприємств. Ефективна економіка. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation>
32. Калініченко О. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості збірник науково-практичних статей. 2011. №33. С.181 –186.
33. Берлінг Р. З. Еколого-економічний потенціал підприємства, його суть та значення у виробничо-господарській діяльності підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 33 – 38.
34. Веклич О. О. Механізм впливу екологічних стандартів на конкурентоспроможність. Науковий вісник: Екологізація економіки як

- інструмент сталого розвитку в умовах конкурентного середовища. НЛТУУ. 2005. №15.6. С. 71–78
35. Ковач М. Й. Формування стратегічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. №. 23. С. 207-212.
 36. Отенко І. П. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. БізнесІнформ. №9. 2014. С. 302-307
 37. Баламут Г. С. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємств. Молодий вчений. 2015. № 4. С 46-49.
 38. Курінна О. В. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2014. №1. С. 161-171.
 39. Maslak, O.I., Bezruchko, O.O. (2013), "Features evaluating the economic potential of the enterprise in terms of cyclical fluctuations", *Visnik social'noekonomichnih doslidzhen'*, vol. (1), pp. 121-127.
 40. Чернега В. В. Теоретичні та практичні аспекти визначення підприємницького потенціалу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : зб. наук. пр. – К. : КНУТД, 2015. С. 15–19
 41. Гребенюк Г. М. Комплексний підхід до планування та підбору персоналу підприємств залізничного транспорту. Проблеми економіки транспорту : тези доп. XV Міжнар. науково- практ. конф., м. Дніпро, 20-21 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 64-65
 42. Аронова В. В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємстві. Маркетинг: теорія і практика: збірник наукових праць, 2008. №14. С. 32–35.
 43. Мошак С. М., Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія. Мукачево : Карпатська вежа. 2017. 240 с.
 44. Рябенко В. В. Управління потенціалом як інтеграційний вид управлінської діяльності підприємств. 2016. С. 49–54. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/92628bd0-26d7-47d7-9abb-2f4bc359b4dc/content>
 45. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. Бізнес-Інформ. 2014. № 9. С. 302–307
 46. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2014. 196 с
 47. Рябенко В. В. Аналітичний інструментарій оцінки стратегічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/>
 48. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Регіональна економіка. 2012. № 1. С. 91–97.
 49. Ладонько Л. С. Використання бенчмаркінгу у формуванні конкурентоспроможного профілю підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2010/NV_4%288%29/163-172.pdf

50. Оцінка потенціалу підприємства : конспект лекцій / укладачі: Є. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. Суми : Сумський державний університет, 2017. 113 с.
51. Потенціал і розвиток бізнесу : навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
52. Красноутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. 322с.
53. Шаповал П. О. Стратегічний потенціал підприємства: структура та формування. Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. № 18. С. 277–282.
54. Яшкіна Н. В. Оцінка бізнесу: Навчальний посібник. К.: Алетра, 2010. 440 с.
55. ПРАТ "ОБОЛОНЬ" – YouControl [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=8325691&tb=fina
56. Аналіз факторів макромаркетингового середовища Економічні фактори. StudFiles: вебсайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/7433059/page:3/>
57. Фінансово-майновий стан за 2024 рік: вебсайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://clarity-project.info/smida/05391057?year=2024>
58. Грачова М. Є. Фінансовий аналіз / М.Є. Грачова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.auditfin.com/fin/2004/1/fin_2004_11_rus_03_01_Gracheva/fin_2004_11_rus_03_01
59. Bochko, O., Krykavskyy, Y., Petetskyi, I., Liekis, K., & Aleksandraviciute, V. (2021). STUDY OF THE MARKET OF CONFECTIONARY PRODUCTS IN UKRAINE. Global Prosperity. . [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.46489/gpj.2021-1-1-7>.
60. Customer Experience Management як прояв максимальної турботи про споживача. SMART business. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.smartit.com/uk/2021/08/customer-experience-management-as-a-manifestation-ofmaximum-customer-care/>.

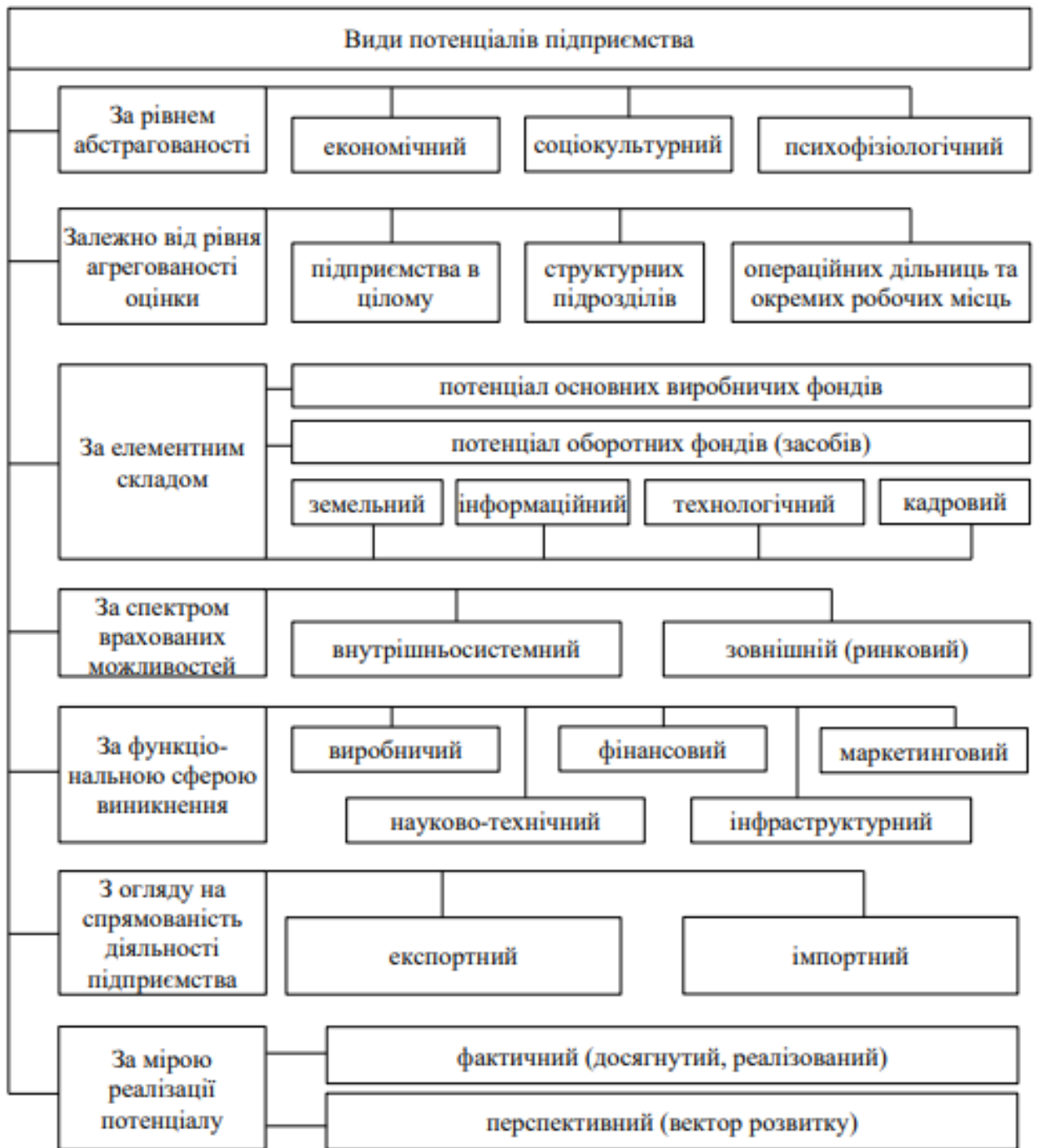


Рис. А – Види потенціалів підприємства
 Джерело: побудовано на основі [20; 24]



Рис. Б - Узагальнена структура елементів системи стратегічного управління потенціалом підприємства

Джерело: побудовано за матеріалами [19]