

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління бізнесом в кризовій ситуації»
(за матеріалами ПрАТ «Оболонь», м. Київ)

Студента 2 курсу 5м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Набок
Наталії Павлівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
БІЗНЕСОМ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ	
1	
1.1. Сутність, завдання та інструменти кризового управління	10
1.2. Процес антикризового управління	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
БІЗНЕСОМ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ У ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	
2.1. Дослідження передумов та факторів кризової ситуації	21
2.2. Оцінка ефективності процесу управління антикризовими змінами на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИ-	
СТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА РАХУНОК РОЗРОБ-	
КИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ	
3.1. Розробка антикризової стратегії ПрАТ «Оболонь».....	44
3.2. Оцінювання ефективності застосування запропонованої антикризової стратегії для ПрАТ «Оболонь».....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Різні аспекти і особливості антикризового управління та санації сьогодні є об'єктами пильного дослідження вчених в роботах, присвячених фінансовому оздоровленню підприємств, що обумовлено необхідністю вивчення ефективності його здійснення відносно підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Зокрема, дослідженню проблем антикризового управління присвячені роботи таких українських вчених, як А.А. Терещенко, А.Д. Данилов, М. І. Титов, Ю. Шембель, а також зарубіжних економістів Н. Здравомислова, М. Гелінг, Б. Бекенферде та інших.

Фінансове оздоровлення, як складова частина управління бізнесом ситуації, включає цільовий вибір найбільш ефективних засобів, стратегії, тактики, необхідних для певного типу підприємницької діяльності. Індивідуальність вибору цих методів не означає, що немає деяких узагальнених, характерних для всіх підприємств, що знаходяться у фінансовій кризі. Вивчення досвіду подолання кризових ситуацій багатьох країн і конкретних підприємств дозволяє сформулювати гнучку систему антикризового управління.

Фінансова діяльність підприємства повинна відповідати макроекономічним умовам, які «диктує» ринок. Саме тому, особливо актуальним є поетапний аналіз виробничо-господарських результатів діяльності підприємства і фінансово-економічного механізму антикризових перетворень на підприємстві, а також виявлення резервів і методів збільшення прибутковості і ліквідності підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з управління бізнесом в ситуації на основі управління антикризової діяльності підприємства. Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність, види та підходи антикризового управління;
- розглянути чинники і передумови кризових явищ на підприємстві;
- навести загальну характеристику підприємства і провести аналіз його фінансових показників;
- дослідити фактори та умови, що впливають на ефективність анти-кризового управління підприємства;
- проаналізувати організацію управління підприємством ПрАТ «Оболонь»;
- розробити рекомендації щодо формування механізму внутрішнього контролю за фінансовими результатами.

Об'єктом дослідження даної роботи є система управління підприємством в кризовій ситуації.

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні основи та практичні аспекти організації антикризового управління на підприємствах.

Методи дослідження. Були використані методи моделювання, прогнозування кризової ситуації та її вирішення; було застосовано статистичні методи дослідження числових даних; вивчення інформаційних джерел.

Теоретичною основою дослідження є сучасні теорії антикризового управління, наукові концепції, монографії та періодичні видання українських та зарубіжних вчених з питань управління, формування механізмів управління бізнесом в кризових ситуаціях.

Експериментальні дослідження проводились на ПрАТ «Оболонь» із подальшою обробкою результатів.

Наукова новизна дослідження. Запропоновано антикризову стратегію для підприємства. Практичне значення полягає в запропонованому інструментарії розробки та реалізації системи антикризового управління в умовах кризової ситуації.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Стаття за темою «Шляхи виходу підприємства з кризової ситуації», надрукована періодичним виданням КНТЕУ (Додаток А)

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 43 сторінки, в т.ч. 19 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладені на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

1.1. Сутність, завдання та інструменти антикризового управління

В останні роки спостерігається чітка тенденція до зростання економічної та політичної нестабільності на національному, регіональному та глобальному рівнях.

Більшість сучасних підприємств розпочали свою діяльність в умовах кризи економіки України. Тому, деякі менеджери та власники пов'язують кризові явища лише з впливом кризоутворюючих факторів зовнішнього середовища, не дуже дбаючи про прояв цих факторів всередині підприємства.

Подолання кризи не може бути здійснено автоматично, воно повинно бути організовано керівним органом підприємства. Це зумовлює необхідність розвитку самостійної галузі наукових знань - антикризового управління.

Антикризове управління - це спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на якнайшвидше виявлення ознак кризи та створення належних передумов для її своєчасного подолання з метою відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству.

Метою та основним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне виявлення та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами

на макро- та мікрорівнях.

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно поділяється на три фази [1, с.12]:

1. Прихована криза (або криза ефективності);
2. Криза платоспроможності;
3. Криза врегулювання (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Будь-який менеджмент певною мірою повинен бути антикризовим і тим більше розроблятися таким чином, як кризова ситуація розгортається на підприємстві.

Антикризове управління на підприємстві можливе та необхідне з ряду причин: кризові явища можна припускати, прискорювати та пом'якшувати; можна і потрібно готуватися до кризових явищ; антикризове управління вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та навичок; кризовими процесами можна певною мірою керувати; антикризове управління здатне пришвидшити їх та мінімізувати наслідки [2, с.45].

Об'єкт антикризового управління - виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, його усунення та запобігання. Проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи.

Кризові явища в діяльності підприємств мають негативні наслідки для всіх суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства має загальнодержавний характер.

Антикризове регулювання - макроекономічна категорія. Вона містить заходи організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування [3, с.14-17].

Предметом антикризового управління є певне коло людей, які реалізують його завдання.

Існує сім груп суб'єктів антикризового процесу [1, с.32]:

1. власник підприємства;
2. фінансовий директор підприємства;
3. функціональний антикризовий менеджер - працівник підприємства;
4. функціональний антикризовий менеджер - працівник консалтингової фірми, що бере участь у роботі підприємства;
5. державні та відомчі органи;
6. арбітражний керуючий;
7. Представники кредиторів або залучені ними фахівці з антикризового управління, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства - вимушений захід, спрямований на погашення боргів.

Метою антикризового управління є не лише усунення зовнішніх ознак та запобігання подальшому поглибленню кризи, а й відновлення здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації.

У системі антикризового управління існують функції антикризового управління: постановка цілей, планування, організація, мотивація, контрольна роль.

Антикризове управління виконує ті самі функції, що і звичайне управління, але кожна з них зазнає суттєвих змін:

1. Планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегії та програми стабілізації кризи, ресурсів для їх досягнення. В антикризовому управлінні зростає роль оперативного та планувального планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

2. Організація – формування оптимальної структури та обсягу викорінених фондів, управлінського персоналу та персоналу для ефективного використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Функція організованої організації при здійсненні антикризових заходів передбачає нагальну потребу у створенні власного антикризового штабу підприємства зі спеціалістами, які здійснюють збереження організації;

3. Мотивація – система заохочень та санкцій, створює інтерес у всьому колективі та кожному працівнику до підвищеної ефективності роботи підприємства шляхом швидкого виходу з кризи;

4. Контроль – прогнозування відхилень від планових цін на власний час оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім цих функцій в антикризовому управлінні велике значення має функція кризової діагностики підприємства, яка складається з наступних етапів: моніторинг, швидка діагностика та фундаментальна діагностика.

Моніторинг здійснюється шляхом раннього виявлення ознак кризи, постійного збору інформації за допомогою «слабких сигналів», накопичення даних, необхідних для швидкої діагностики. Метою діагностики express є чітка та проста оцінка фінансового добробуту та динаміки розвитку підприємства. Він доповнює та конкретизує фундаментальний діагноз, з'ясовує рівень кризи, визначає її причини. Функції антикризового управління можна розглядати як діяльність, що відображає предмет управління (в даному випадку - проблеми та уявні та реальні кризові фактори) та визначає його результат. Вони відповідають на питання: що потрібно зробити для успішного управління в докризовій ситуації, в кризу та в процесі подолання криз.

У зв'язку з цим можна виділити шість функцій [4, с. 34-35]:

- докризове управління;
- кризовий менеджмент;
- процеси антикризового управління;
- стабілізація нестабільних ситуацій (забезпечення керованості)
- мінімізація втрат та поглиблених можливостей;
- своєчасність прийняття рішень.

Кожна з цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але в сукупності вони характеризують антикризове управління.

Кризове управління, як і будь-яке інше, може бути неефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується

ступенем досягнення цілей пом'якшення наслідків або локалізацією позитивного використання криз на виборах за рахунок цих ресурсів. Важко оцінити ефективність ефективності в різних розрахунках показників, але ви можете побачити це в аналізі та загальній оцінці управління, його успіху за допомогою розрахунків.

Зарубіжні та вітчизняні вчені, вивчаючи проблеми антикризового управління підприємством, розробили велику кількість різних класифікацій криз. Проаналізувавши їх, ми можемо дати найбільш вдалу класифікацію типів криз у процесах функціонування та розвитку підприємства.

Факторами кризи є внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання яких призводить до кризового стану.

1. Зовнішні фактори (незалежні від підприємства). У свою чергу, вони поділяються на підгрупи: загальні економічні фактори розвитку країни. До цих факторів належать лише ті, що впливають на економічну діяльність підприємства (інфляція, зниження національного доходу, податкова система, доходи домогосподарств, законодавство); ринкові фактори. При розгляді цих факторів вивчаються негативні тенденції розвитку товарних та фінансових ринків (місткість ринку, монополія, попит та пропозиція, нестабільність акцій, валюти, фінансових ринків) та інші зовнішні фактори. Їх склад визначає сама компанія.

2. Внутрішні фактори (залежно від діяльності підприємства). Вони також поділяються на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків: фактори, пов'язані з виробничою діяльністю (маркетинг, поточна структура витрат, неефективне управління виробництвом, недостатньо диверсифікований асортимент) фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю (неефективний фондовий портфель, висока тривалість будівництва та монтажні роботи, значний перевитрата інвестиційних ресурсів); фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (неефективна фінансова стратегія, зростання дебіторської заборгованості, висока вартість капіталу, перевищення допустимих міжфінансових ризиків).

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління.

1. Професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка. У цьому випадку ми маємо на увазі не лише загальний професіоналізм управління, який, безумовно, необхідний, але також професійні знання та навички, що відображають особливості антикризового управління. В останні роки в Україні почали приділяти більше уваги спеціалізованій підготовці кризових менеджерів, здатних вивести компанію з кризи з найменшими втратами. Здатність менеджера вийти з кризи повинна стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового.

2. Мистецтво управління, дане природою та набуте в процесі спеціального навчання, повинно бути особливо виділене у переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним фактором подолання або пом'якшення кризи. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати таких осіб, які здатні чуйно реагувати на наближення кризи та керувати ними в екстремальних ситуаціях.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена і засвоєна, оскільки вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота проблеми, конкретність, організаційне значення. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні [5, с. 13-16].

Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність інструментів і методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Основними принципами, на яких базується механізм антикризового управління, є наступні:

1. Принцип опори на антикризову свідомість – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для всіх учасників антикризово-

го процесу; Найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення мети.

2. Принцип діагностики кризових явищ підприємства, а саме проведення ретроспективного, оперативного та перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, виявлення його глибини та можливих наслідків, оцінку можливостей подолання, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта антикризового управління. Залежно від суб'єктів ведення та інформаційного забезпечення розрізняють такі види діагностики криз: внутрішню (яка проводиться з ініціативи керівництва компанії та її власників) та зовнішню (ініційовану як кредиторами, так і потенційними інвесторами).

3. Принцип реалізму в оцінці ситуації, успіхів чи невдач, що відбуваються; оцінка можливості подолання кризи повинна базуватися на об'єктивній реальності. Інформація про будь-які позитивні зміни, що відбуваються та є результатом антикризових заходів, повинна поширюватися серед персоналу. Невдачі не слід сприймати фатально, акцент слід зробити на вивченні причин низької ефективності чи неефективності, щоб запобігти повторення таких помилок у майбутньому [3, с. 87].

1.2. Процес антикризового управління

Кожне підприємство – це процес взаємодії між системою управління та системою, якою вони керують. Під системою розуміють сукупність функцій та повноважень, необхідних для здійснення управлінського впливу. Щоб перевести керовану систему в новий стан або зберегти стабільність балансу складових елементів, необхідно забезпечити цілеспрямований вплив на основні елементи виробництва (техніка, технологія, організація, фінанси, маркетинг, персонал). Кожна організаційна система є ієрархічною. Для активної взаємодії з персоналом необхідна чітка інформація та зворотний зв'язок, що можливо лише при об'єднанні людей у певні групи по вертикалі

та створенні покрокової ієрархічної структури на підприємстві.

Процес антикризового управління повинен включати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптацію в процесі життєдіяльності підприємства. В авторському розумінні антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову. Безумовно, підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління - координувати та координувати дії між цими системами, створюючи умови для їхньої ефективності. Антикризовий менеджмент повинен враховувати сучасний етап розвитку теорії та практики управління, механізми запобігання та подолання кризових явищ [7, с. 67-69].

Процес формування антикризового управління:

1 етап – вибір робочої групи, розробка графіка, формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми;

2 етап – діагностика та прогнозування кризових явищ, оцінка кризових параметрів:

- швидкий аналіз відхилень параметрів від норми;
- виявлення причин та прогнозування можливих варіантів розвитку кризи, масштабів збитків, оцінка факторів, що впливають на розвиток кризових ситуацій;

- створення зворотного зв'язку для вивчення розвитку кризи.

3 етап - розробка версій та гіпотез про шляхи подолання кризи:

- уточнення та поглиблення реалізму планів подолання кризи;
- вдосконалення підходів до вирішення проблем та прийняття управлінських рішень;

- аргументація альтернативних планів подолання кризи та передбачення ризику кожного з них;

4 етап – роз'яснення моделі антикризового управління:

- оптимізація інноваційних процесів на випадок руйнування існуючої системи управління;

- проектування та створення ефективної системи управління;
- розробка та використання методів мотивації персоналу підприємств;

5 етап – моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів базується на розумінні того, що зовнішні загрози з боку держави, конкурентів та злочинних угруповань – найнебезпечніші, і можуть визначати повне знищення антикризових заходів та їх результатів [8, с. 21-23].

Зовнішні фактори є пріоритетними в оптимізації зовнішнього середовища. Досвід підприємств в Україні у 2000-2019 рр. Показав, що державні фіскальні органи вилучають кошти з підприємств різними способами: обмежуючи збільшення заробітної плати та поточні витрати, використовуючи десятки різних зборів та відрахувань. Більше того, податківці контролюють прибуткові підприємства зі значною кількістю працівників, обмежуючи оперативне маневрування коштами. Податківці часто незаконно заволодівають коштами таких компаній, сподіваючись, що компанія втратить значну частину власних грошей через інфляцію після судового розгляду. Внутрішні фактори повинні забезпечувати стійкість на підприємстві шляхом створення підроздільної структури управління, заснованої на досвіді США, організації дочірніх підприємств та малих підприємств шляхом децентралізації великих.

Отже, антикризове управління крім нейтралізації кризових явищ має попереджати їх виникнення через внутрішньогосподарський механізм, а саме - систему раннього попередження та реагування.

В теорії і практиці менеджменту існує два підходи до застосування антикризового управління:

- Антикризове управління з метою профілактики;
- Антикризове управління в умовах кризи.

Антикризове управління з метою профілактики розглядається як комплексна система управління підприємством, спрямована на запобігання або усунення несприятливих тенденцій розвитку які в подальшому можуть призвести до кризи.

Суть антикризового управління з позиції даного підходу полягає в

профілактиці і недопущенні кризових ситуацій.

Антикризове управління з метою профілактики включає наступні дії:



Рис.1.1. Антикризове управління з метою профілактики

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [14, с. 51]

Антикризовий моніторинг - це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення слабких сторін діяльності підприємства з метою своєчасного виявлення кризової ситуації на ранніх стадіях.

- Діагностика (оцінка) підприємства - це методи і процедури розпізнавання кризових ситуацій з метою підвищення ефективності його функціонування і життєздатності в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Діагностику доцільно проводити в сіх сферах діяльності підприємства.
- Розробка і проведення системи заходів для запобігання кризових явищ, завчасному усуненню можливих причин виникнення кризової ситуації
- Підготовка до дій в умовах неминучих кризових ситуацій або ймовірних кризових ситуацій, коли не можна усунути їхньої причини.

Антикризове управління в умовах кризи починається на стадії наближення неплатоспроможності підприємства, тобто антикризове управління полягає не в діагностиці криз і в виході підприємства з кризи з мінімальними втратами. Ключовим моментом тут є настання або наближення неплатоспроможності. Саме ця ситуація і повинна бути об'єктом антикризового управління.

Антикризове управління в умовах кризи

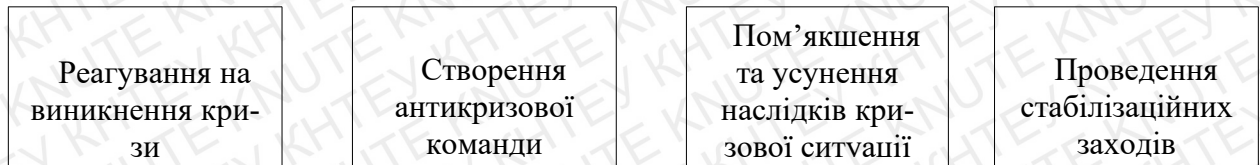


Рис. 1.2. Антикризове управління в умовах кризи

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [14, с. 55]

- Безпосереднє реагування на виникнення кризової ситуації - виявлення причин виникнення кризової ситуації.
- Створення антикризової команди, завданням якої є виведення підприємства з кризи з мінімальними втратами.
- Пом'якшення та усунення наслідків кризової ситуації в сфері фінансів, виробництва, маркетингу, управління людськими ресурсами.
- Проведення стабілізаційних заходів (реструктуризація, санація) та недопущення ліквідації підприємства.

До числа основних принципів організації антикризового управління відносяться:

- терміновість реагування на кризові явища: чим раніш будуть застосовані антикризові механізми, тим великими можливостями до відновлення буде розташовувати підприємство;
- планування антикризових заходів в залежності від фази кризи;
- спрямованість антикризового управління на кризові явища різного типу;
- рання діагностика кризових явищ;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної погрози його фінансовій рівновазі;
- стійкість та мобільність антикризової системи підприємства;

- наукова обґрунтованість форм та методів антикризового управління;
- системний підхід при розробці антикризових заходів;
- делегування повноважень та оптимізація прав, обов'язків та відповідальності в системі антикризового управління;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану;
- результативність та ефективність здійснення антикризових заходів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

2.1. Дослідження передумов та факторів кризової ситуації

Пивна промисловість є дуже потужною частиною харчової промисловості України. Найбільшими виробниками пива в Україні є "Оболонь" (26%), "Carlsberg Ukraine" (31%), об'єднана "SAN InBev Ukraine" та "Efes Ukraine" (33%). Всі ці компанії, крім "Оболоні", належать до міжнародних холдингів.

"Оболонь" – заснована в 1986 році. Компанія займається виробництвом різноманітних алкогольних та безалкогольних напоїв, які широко популярні в Україні.

У 2017 році компанія змінила форму власності - раніше вона була відкритим акціонерним товариством, а зараз позиціонується як ПрАТ.

Проблеми, що впливають на діяльність компанії:

- поглиблення економічної кризи, втрата контролю над частиною території на сході країни, значне скорочення, а також під час втрати традиційних ринків;
- девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання курсів іноземних валют (закупівля обладнання, сировини, матеріалів за

кордоном, розрахунки за позиками);

- наявність нестабільної ситуації на ринку сировини; значне збільшення вартості основної сировини, допоміжних матеріалів та енергії;
- значне зниження купівельної спроможності населення;
- відсутність пільгового кредитування, ліквідація понад 70 банківських установ та велика кількість банків, які зазнали проблем;
- нестабільність регуляторного поля;
- постійне зростання фіскального тиску, збільшення податку навантаження, підвищення адміністративного тиску, віднесення пива до спиртних напоїв;
- значне підвищення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення стандартів оплати надр та використання підземних та поверхневих вод для підприємств, збільшення орендної плати за землю та земельний податок;
- висока конкуренція в галузі.

Стратегія корпорації "Оболонь" спрямована на задоволення вимог та очікувань споживачів, а отже, на збереження своїх позицій на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні з постійною увагою до високої якості продукції, захисту навколишнього середовища, забезпечення гідної та безпечної умови праці, розвиток та професійна підготовка персоналу. "Оболонь" впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, покращує екологічні показники виробництва, мінімізує шкідливі викиди в навколишнє середовище та забезпечує економічне використання ресурсів.

Для повного розуміння ситуації на ПрАТ «Оболонь» проведемо порівняльний аналіз фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.1.

Основний капітал ПрАТ «Оболонь» на 2019 р.

Показники	на початок року		На кінець року		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	грн	Питома вага %	грн	Питома вага		

III Довгострокові зобов'язання						
3.1. Довгострокові кредити банків	69899	13,8	50108	7,4	-19791	-28,3
3.2. Відстрочені податкові зобов'язання	653	0,12	617	0,09	-36	-5,5
Усього за розділом III	70552	13,9	50725	7,5	-19827	-28,1
IV Поточні зобов'язання						
4.1. Короткострокові кредити банків			21487	3,1		
4.2. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язання	29505	5,8	34111	5	4606	15,6
4.3. Векселі видані	1227	0,24	1219	0,18	-8	-0,6
4.4. Кредиторська заборгованість за товари	14831	2,9	67393	10	52562	354
4.5. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	3919	0,7	2700	0,4	-1219	-31,1
4.6. Поточні зобов'язання з позабюджетними платежами	131	0,025	140	0,02	9	6,8
4.7. Поточні зобов'язання зі страхування	601	0,11	849	0,12	248	41,2
4.8. Поточні зобов'язання з оплати праці	1117	0,22	1426	0,2	309	27,6
4.9. Поточні зобов'язання з учасниками	25070	4,9	22846	3,3	-2224	-8,8
4.10. Інші поточні зобов'язання	5090	1,0	9733	1,4	4643	91,2
Усього за розділом IV	81491	16,1	161904	24	80413	98,6
V Доходи майбутніх періодів						
Баланс	504798	100	672177	100	167379	33,1

Джерело: фінансова звітність підприємства (Додаток Б)

Проаналізувавши дані таблиці 2.1., ми бачимо, що валюта балансу зросла на 167 379 грн., тобто на 33,1%, ця сума збільшила майновий потенціал підприємства. Вартість оборотних активів зросла на 68061, а також необоротних на 99619 грн. Сума поточних зобов'язань зросла на 80 413 грн.

Таблиця 2.2

Оцінка показників джерел фінансової стійкості

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення +/-
1. Коефіцієнт фінансової стабільності %	432	283	-149
2. Коефіцієнт фінансової незалежності %	69	68	-1
3. Коефіцієнт фінансової залежності %	16	24	8
4. Коефіцієнт фінансового ризику %	23	35	12

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Так, за звітний рік коефіцієнти фінансової стійкості та фінансової незалежності зменшились відповідно на 149 та 1%, а коефіцієнти фінансової залежності та фінансового ризику зросли на 8 та 12% відповідно (Таблиця 2.1.). Це свідчить про зниження стабільності ринку ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.3

Аналіз складу і структури майна ПрАТ «Оболонь»

Показники	На початок року		На кінець року		Відхилення		
	грн	%	грн	%	грн	%	За питомою вагою
1. Необоротні активи	318516	63,09	418135	62,2	99619	31,2	-0,89
2. Оборотні активи	185480	36,7	253541	37,7	68061	36,6	10
3. Витрати майбутніх періодів	802	0,15	501	0,07	-301	-37,5	-0,08
4. Усього	504798	100	672177	100	167379	33,15	*
5. Матеріальні оборотні засоби	87796	48,1	105043	42,3	17247	19,6	-5,8
6. Грошові кошти, їх еквіваленти, інші поточні фін. Інвестиції	8469	4,6	5294	2,1	-3175	-37,4	-2,5
7. Дебіторська заборгованість	86034	47,1	137716	55,5	51682	60	8,4
8. Всього оборотних засобів	182299	100	248053	100	65754	36	*

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Аналіз динаміки складу та структури майна дозволяє встановити розмір абсолютного та відносного збільшення чи зменшення всього майна підприємства та окремих його видів.

Дані таблиці 2.3. свідчать про розширення підприємства. На необоротні активи припадає найбільша частка активів.

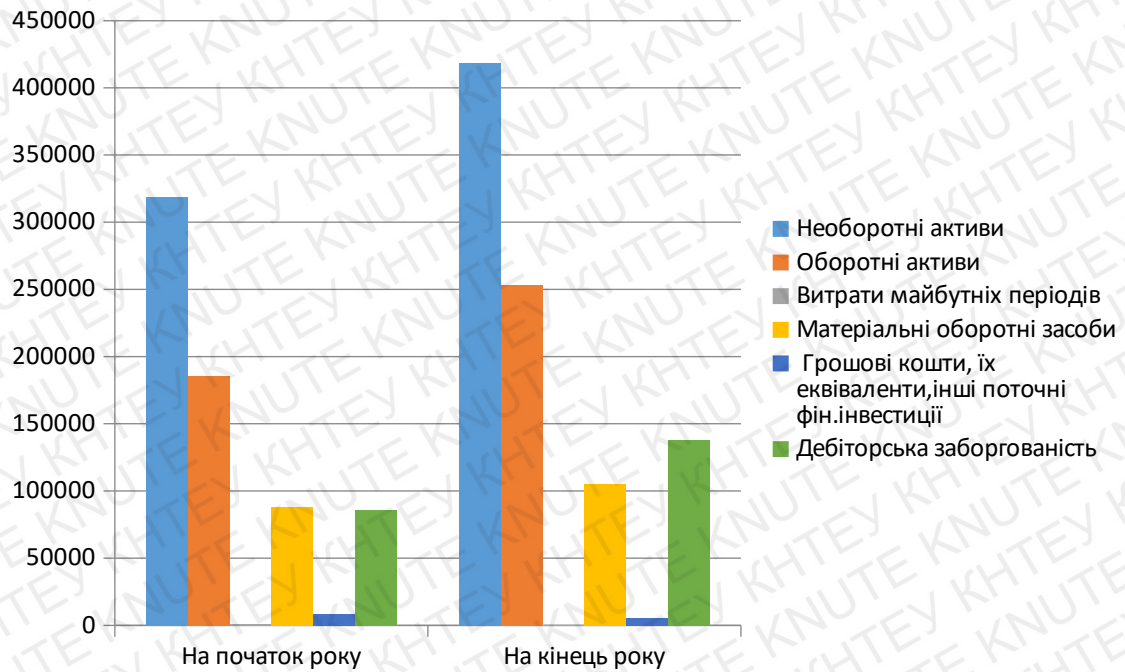


Рис. 2.1. Загальна сума капіталу ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Загальний розмір капіталу збільшився на 65 754 грн. Тобто компанія не відчуває дефіциту активів.

Таблиця 2.4.

Аналіз основного капіталу ПрАТ «Оболонь»

Стаття активу	На поч року		На кінець року		Абс відх	Зміни в структурі
	грн	Пит вага %	грн	Пит вага %		
1. Нематеріальні активи (залишкова вартість)	1882	0,5	17643	4,3	15761	3,8
2. Знос	296	*	1328	*	*	*
3. Коефіцієнт зносу %	13,5	*	7	*	*	*
4. Незавершене будівництво	41393	13	16591	4	-24802	-9
5. Основні засоби (залишкова вартість)	244779	77	345047	85,1	100268	8,1
6. Знос	119298	*	172492			*
7. Коефіцієнт зносу %	32,7	*	33,3			*
8. Довгострокові фінансові інвестиції	29790	9,3	25936	6,4	-3854	-2,9
9. Усього основного капіталу	317844	100	405217	100	87373	*

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Аналізуючи дану таблицю можна зробити висновок, що сума основного капіталу збільшилася на 87373 грн. Зменшилася сума довгострокових фінансових інвестицій та незавершеного будівництва.

Також розраховуємо показники рентабельності підприємства:

1. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності (зб).

$$\text{Рапзд поточний рік} = 114215/504798 = 0,22$$

$$\text{Рапзд кінець року} = 114215/672177 = 0,16$$

2. Рентабельність капіталу за чистим прибутком (зб).

$$\text{Ркчп поточний рік} = 114215/504798 = 0,22$$

$$\text{Ркчп кінець року} = 114215/672177 = 0,16$$

3. Рентабельність власного капіталу (зб).

$$\text{Рвк поточний рік} = 114215/352755 = 0,32$$

$$\text{Рвк кінець року} = 114215/459548 = 0,25$$

4. Рентабельність виробничих фондів (загальна рентабельність) (зб).

$$\text{Рвф поточний рік} = 114215/244779+77752+5360 = 0,34$$

$$\text{Рвф кінець року} = 114215/345047+93363+5794 = 0,25$$

За розрахунками показників рентабельності маємо висновок, що рентабельність підприємства має тенденцію до збільшення.

Для того, щоб зрозуміти, чи ефективно працює компанія, ми проводимо SWOT-аналіз, щоб виявити сильні та слабкі сторони та можливості та загрози, які існують у компанії.

Таблиця 2.5.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Складова	Сильні позиції	Слабкі позиції
Виробнича	Відносно низький рівень собівартості продукції. Висока фондовіддача. Висока якість продукції. Висока продуктивність праці виробничого персоналу. Енергоощадні технології.	Низький відсоток нововведень. Високий рівень енергоємності технології порівняно з конкурентами. Неефективне використання основних засобів.
Кадрова	Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу. Позитивна ділова репутація	Неефективна система мотивації та стимулювання праці. Високий рівень плинності кадрів. Низький рі-

		вень кваліфікації менеджерів.
Маркетингова	Продукція має попит. Торгова марка «Оболонь» є відомою.	Неефективна реклама та стимулювання збуту (продукція залежується на складі). Низьке оновлення асортименту. Проблеми з продажами.
Фінансова	Доступність позикових коштів. Висока ліквідність активів підприємства.	Нестійке фінансове становище. Збиток. Високий рівень залежності від кредиторів.
Організаційні можливості	Ефективна організаційна структура. Налагоджені відносини з постачальниками	Недостатня кваліфікація менеджерів.

Аналіз внутрішніх чинників, що впливають на підприємство показав, що сильні сторони переважають над слабкими. Головними «плюсами» підприємства є позитивна ділова репутація, ефективна організаційна структура та маркетингова складова ПрАТ «Оболонь». Слабкі позиції «Оболонь» - це низький відсоток нововведень, неефективна реклама та нестійке фінансове становище.

Таблиця 2.6.

Аналіз зовнішнього середовища.

Зовнішній чинник	Можливості	Загрози
Економічний	Активізація інвестиційних процесів	Економічна криза в країні Високий рівень інфляції Високий рівень процентних ставок Високий рівень податків
Політика і законодавство	Досконалість законодавчих актів. Стабільність законодавства.	Високий тиск політичних сил на економіку Мінливість законодавства Суперечність законодавства
Соціальна сфера	Підвищення культурного рівня Підвищення якості освіти	Зменшення реальних доходів населення Погіршення демографічної ситуації
Розвиток науки і техніки	Швидкий розвиток інформаційних технологій Поліпшення інноваційного клімату	Низький рівень витрат на наукові дослідження Низька якість інформаційних ресурсів

Розробка та аналіз даної таблиці вказують на основні чинники впливу зовнішнього середовища на підприємство. З головних можливостей підприємства можна виділити активізацію інвестиційних процесів, що у майбутньому гарно вплинуть на фінансові показники. Головна загроза з боку економіки

– це економічна криза в країні, високий рівень процентних ставок та податків.

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз підприємства.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	СіМ Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ "Оболонь" може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ПрАТ "Оболонь" може розширити виробництво.	СлМ На основі можливості ПрАТ "Оболонь" проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, "хворобу великої компанії" та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.
Загрози, Т	СіЗ Маючи високу прибутковість рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.	СлЗ Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтовано диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ПрАТ "Оболонь" має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.

Джерело: складено автором на основі досліджень.

Розраховуючи показники матриці SWOT, можна зробити висновок, що на даному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» знаходиться в сегменті «Слабкі сторони - можливості», а тому необхідно використовувати стратегію реалізації можливостей для подолання слабких місць. Деякі стратегічні заходи для реалізації цієї стратегії:

1. Впровадження інновацій;
2. Збільшення власного капіталу за рахунок залучення нових акціонерів;
3. Поліпшення умов праці, організації та стимулювання;
4. Зверніть увагу на навчання персоналу.

Місія ПрАТ "Оболонь" - забезпечувати споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Головною метою ПрАТ «Оболонь» є розширення ринків збуту, збільшення прибутку та найбільш повне задоволення потреб споживачів.

Збільшення готівки на поточному рахунку компанії, що збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності та дозволить компанії брати довгострокові та короткострокові позики у банку для фінансування поточної діяльності, які видаються лише платоспроможним компаніям з абсолютним коефіцієнтом ліквідності. Збільшення грошових коштів можна досягти, продавши надлишки виробничих та невиробничих фондів, здаючи їх в оренду.

Виробництво та розробка нової продукції, яка зацікавить споживачів, а також отримання ліцензій на виробництво «існуючих» товарів, що стабілізує та покращить фінансовий стан підприємства.

2.2. Оцінка ефективності процесу управління антикризовими змінами на підприємстві

1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу.

Факторами опосередкованого впливу є: економічні, політичні, демографічні, соціально-психологічні, правові, науково-технічні, міжнародні фактори та інші. Чим більша нестабільність навколишнього середовища, тим більший вплив на підприємство.

Політична. Політичні фактори можуть впливати на діяльність у сфері міжнародного бізнесу, оскільки на внутрішній ринок впливають політичні події та рішення. Навіть незначні зміни політики впливають на бізнес. Отже, політичні фактори, які фірма повинна враховувати, перед тим, як приймати

рішення про інвестування або прийняття зобов'язань щодо продажу.

Юридична. Займаючись господарською діяльністю, фірма дотримується системи законодавчих актів. Кожна компанія має відповідний юридичний статус. Саме цей факт визначає, як організація повинна вести бізнес, які податки сплачувати. Керівництво повинно дотримуватися закону або нести відповідальність за невиконання, а в крайньому випадку навіть припинити свою діяльність.

Економічний. Керівництво компанії повинно враховувати тенденції в економіці, приймаючи рішення щодо перспектив. До економічних факторів, які можуть вплинути на фінансово-господарську діяльність підприємства, належать такі: заробітна плата, транспортні тарифи, обмінний курс, інфляція, процентні ставки банків, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку населення, якість та кількість природні ресурси, рівень розвитку технологій тощо.

Соціокультурний. Організація працює в певному культурному середовищі, отже, на неї впливає ряд соціально-культурних факторів: рівень освіти та підготовки населення, життєві цінності, традиції. Способи ведення бізнесу деякими компаніями також залежать від соціокультурних факторів. Робота роздрібних магазинів та ресторанів залежить від уявлення споживачів про якісне обслуговування

Технологічний. До технологічних факторів належать державні та недержавні видатки на науку і техніку, патентний та ліцензійний захист технологій, нові тенденції передачі технологій, темпи розвитку нової продукції, інноваційні процеси.

Для характеристики (прямого) впливу на компанію ми використовуємо таку шкалу: 1 бал - позитивний вплив або -1 бал - негативний вплив

Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство проводиться експертно за такою шкалою оцінки:

- 3 бали - сильний вплив;
- 2 бали - помірний вплив;

- 1 бал - слабкі впливи;
- 0 - відсутність впливу.

Зовнішні фактори та їх вплив на діяльність компанії ПрАТ "Оболонь" будуть розглянуті в табл. 2.7.

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів в балах	Загальна оцінка факторів в балах	Прогнозована тенденція змін	Вірогідність змін	Результативний фактор
1	2	3	4(3,2,1,0)	5(3*4)	6(+1,-1,0)	7(1,2,3)	8
Економічні	1.Розвиток економіки	+	3	+3	+1	2	+2
	2.Розвиток виробництва та номенклатури товарів	+	2	+2	+1	2	+2
	3.Стан бюджету	+	3	+3	+1	1	+1
	4.Темп інфляції	-	2	-2	-1	2	-2
	5.Рівень безробіття	-	1	-1	+	1	+1
	6.Рівень податкових ставок	-	1	-1	-1	1	-1
	7.Рівень доходів населення	-	2	-2	+1	1	+1
				$\Sigma = 2$			$\Sigma = 4$
Політичні	1.Рівень політичної стабільності в суспільстві	-	2	-2	+	1	+1
	2.Сила лобістських груп	-	1	-1	+	1	+1
	3.Напрямок розвитку політичної системи	+	2	+2	-	1	-1
	4.Характер	-	2	-2	-1	1	-1

	політичної боротьби						
	5.Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	2	+2	+	2	+2
				$\Sigma = -1$			$\Sigma = 2$
Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	1	2	+2	+1	2	+2
				$\Sigma = 2$			$\Sigma = 2$
Демографічні	1.Чисельність населення	2	2	+2	-1	1	-1
	2.Статеві-віковий склад населення	-	2	-2	+1	1	+1
	3.Рівень народжуваності	-	2	-2	-1	1	-1
				$\Sigma = -2$			$\Sigma = -1$
Науково-технічні нововведення	1.У сфері товарів	+	2	+2	+1	2	+2
	2.У сфері технологій	+	3	+3	+1	2	+2
	3.У сфері менеджменту	+	2	+2	+1	1	+1
				$\Sigma = 7$			$\Sigma = 5$
Природні	1.Стан природних ресурсів	-	2	-2	-1	1	-1
	2.Екологічний фактор	-	1	-1	+1	1	+1
	3.Природні умови	+	2	+2	+	1	+2
				$\Sigma = -1$			$\Sigma = 2$
Соціально-культурні	1.Рівень освіти	+	3	+3	+1	2	+2
	2.Соціальні умови життя	-	2	-2	+1	2	+2
	3.Рівень культури населення	+	+1	+1	+1	2	+2
				$\Sigma = 2$			$\Sigma = 6$

Джерело: складено автором на основі досліджень.

Висновок: проаналізувавши ці фактори, можна зробити висновок, що найбільш значний вплив на компанію мають політичні та демографічні фактори. Розвиток та асортимент товарів, рівень податкових ставок та доходів найбільше впливають на підприємство в цій економічній ситуації. Юридичний фактор також має вплив, оскільки законодавство країни суттєво впливає на діяльність підприємства.

За науково-технічними факторами вони не менш важливі, оскільки світ щодня розвивається, і компанія повинна встигнути реструктуризувати виробництво, щоб бути конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Також слід зазначити значний вплив природних факторів, оскільки світ прагне зменшити його шкідливий вплив на навколишнє середовище за допомогою ресурсозберігаючих технологій та інновацій, і всі розвиваються та прагнуть цього зробити.

2. Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу

При діагностуванні факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу виділяються наступні групи факторів, що впливають на існування самої організації, конкретні результати її діяльності, а саме:

- споживачі;
- постачальники, посередники;
- конкуренти;
- контактні аудиторії;
- партнери, акціонери;
- інвестори та багато іншого.

У таблиці 2.8 розглядаються фактори прямого впливу ПрАТ "Оболонь".

Таблиця 2.9

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів в балах	Загальна оцінка факторів в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результативний фактор
1	2	3	4(3,2,1,0)	5(3*4)	6(+1,-1,0)	7(1,2,3)	8
Споживачі	1.Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+	2	+2	+1	2	+2
	2.Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	2	+2	+1	2	+2
	3.Ступінь мінливості потреб,вимог,смаків покупців	-	2	-2	-1	3	-3
	4.Торгова сила покупців	+	1	+1	+1	1	+1
	5.Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	+	3	+3	+1	2	+2
				$\Sigma = 6$			$\Sigma = 4$
Постачальники	1.Конкурентна сила постачальників	+	1	+1	0	1	+1
	2.Ступінь привабливості постачальників	+	2	+2	+1	3	+3
	3.Доцільність договірної політики	+	2	+2	+1	1	+1
				$\Sigma = 5$			$\Sigma = 4$
Конкуренти	1.Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-	2	-2	+1	1	+1
	2.Сила конкурентного тиску	-	2	-2	+1	1	+1
	3.Кількість активних конкурентів	-	2	-2	-1	-1	-1
				$\Sigma = -6$			$\Sigma = 1$

Джерело: складено автором на основі досліджень.

Розглядаючи фактори зовнішнього середовища прямого впливу, можна зробити висновок, що для виробника фактор лояльності покупців до бренду - найвпливовіший і компанія використовує його на свою користь, оскільки споживачі знають бренд і компанія постійно нагадує про себе через рекламу, благодійність та участь у різноманітних заходах. Конкуренти мають негативний вплив, тому необхідно вживати заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз фактора конкурентів у поточному періоді є негативним і становить -7, але прогнозується змінити його на +1 через зменшення конкурентного тиску, а саме вихід з ринку дрібних виробників пива.

2. Діагностика галузі.

"Оболонь" - єдина українська пивоварна корпорація, яка входить до сорока найбільших пивоварних заводів у світі та є одним з лідерів на українському ринку пива. До складу корпорації "Оболонь" входить головний завод у Києві - ВАТ "Оболонь", який є найбільшим пивоварним заводом в Україні, дві дочірні компанії - пивоварня "Зіберта" та ВАТ "Красилівське", шість підприємств з корпоративних прав - ВАТ "Охтирський пивоварний завод", ВАТ "Севастопольський завод напоїв", ЗАТ "Бершадський комбінат", ПАТ "Дятківці" ТОВ «Оболонь Агро», ПАТ «Рокитнівський склозавод» та два окремі цехи - завод в Олександрії Кіровоградської обл. та солодовий завод у с. Чемерівці на Хмельниччині. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. чоловік. "Оболонь" випускає пиво під такими торговими марками, як Оболонь, Зіберт, Похід, Злата Прага, Карлінг, Десант, Охтирськ, Жигулі, слабоалкогольні напої "Айслайф", "Бренді-кола", "Ром-кола", "Джин-тонік", "Ріо-де-мохіто", безалкогольні напої "Живчик", "Кола Нова", "Лимонад", "Сітро", квас "Богатирський" та мінеральні води "Прозора", "Оболонська", "Охтирська" та "Підгірна". ПрАТ «Оболонь» також виробляє промислові товари - солод, гранульоване пиво та бандажну (пакувальну) стрічку з переробленої ПЕТ-тари [6].

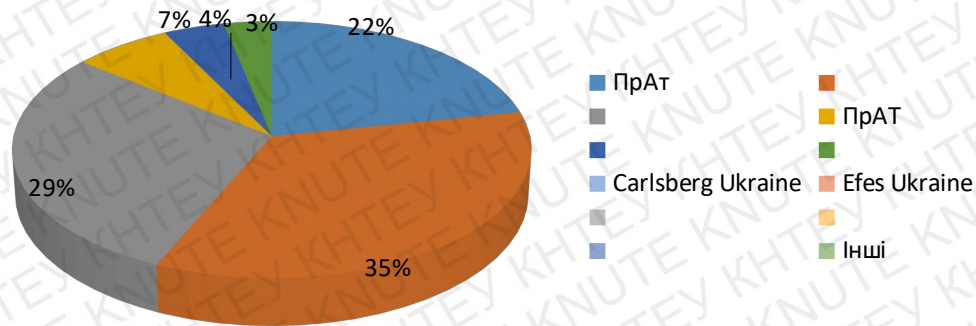


Рис.2.2 Частка ПрАТ «Оболонь» на ринку пива України

Джерело: складено на основі статистичних даних [10, с. 78]

Основними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є «Сан ІнБев» та «Carlsberg Ukraine».

Молодий «Сан ІнБев» є лідером на українському ринку пива та входить до п'ятірки найбільших компаній у світі, що займаються споживчими товарами. За даними [4] у 2009 році компанія заробила 368 млрд. дол. Штаб-квартира компанії знаходиться в місті Левен, Бельгія. Приблизно 120 000 людей у 23 країнах щодня працюють на загальний дохід цієї компанії. В Україні компанія об'єднує три пивоварні - філії в Чернігові, Харкові та Миколаєві. У портфель брендів компанії входять як національні бренди "Чернігів-ске", "Роган" і "Янтар", так і міжнародні бренди Bud, Staropramen, Beck's, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden і Lowenbrau.

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group - однієї з найбільших компаній в Європі, четвертої за величиною пивоварної групи у світі. У його портфоліо - 500 брендів пива та значна кількість безалкогольних напоїв. У Carlsberg Group працює понад 40 000 співробітників, а продукція компанії експортується на більш ніж 150 ринків. Carlsberg Group в Україні об'єднує три пивоварні: ПАТ КПБ "Славутич" у Запоріжжі, Київський пивоварний завод та Львівський пивоварний завод. А загальний портфель брендів включає як відомі вітчизняні бренди "Славутич", "Львівське", "Арсенал", "Хмільне", "Балтика", так і світові бренди, такі як Tuborg, Carlsberg, Holsten, Corona, Negra Modelo, Guinness, Затеки Гас, Кілкенні, Арфа, Варштайнер,

Грімберген [5].

Проаналізуємо ключові фактори успіху ПрАТ «Оболонь». Експертна думка складалася за участю споживачів та працівників ПрАТ «Оболонь». Оцінка за 10-бальною шкалою від 1 до 10. Короткий аналіз можна представити у вигляді таблиці 2.10. ключових факторів успіху.

Виходячи з зведеного значення всіх компонентів КФУ, можна стверджувати про значний вплив широкої мережі дистриб'юторів на розвиток бренду та його ефективну роботу на ринку.

Таблиця 2.10

Ключові фактори успіху ПрАТ «Оболонь»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
1. Тривалість існування торгової марки	0,1	8	0,8
2. Ширина та глибина асортименту	0,1	7	0,7
3. Співвідношення ціна/якість	0,15	9	1,35
4. Якість та дизайн упаковки	0,025	8	0,2
5. Виробничі технології	0,1	5	0,5
6. Зменшення собівартості продукції	0,075	6	0,45
7. Надійність постачальників	0,075	7	0,525
8. Широка мережа дистриб'юторів	0,1	10	1
9. Сприятливий імідж компанії	0,075	9	0,675
10. Ефективна реклама	0,15	8	1,2
11. Кваліфікація персоналу	0,05	8	0,4
Загалом	1		7,8

Джерело: складено автором на основі дослідження.

3. Оцінка діючих стратегій

При оцінці існуючих стратегій дотримуються наступних правил:

- використання ситуаційного підходу до вибору критеріальних показників;
- підприємство розглядається як відкрита система та визначається ефективність його функціонування;

Для оцінки існуючих стратегій розрізняють зовнішню та внутрішню ефективність стратегії.

У зовнішній стратегії розуміють ступінь досягнення цілей. Ступінь досягнення мети оцінюється за такою шкалою: повне досягнення мети - 3 бали; неповне досягнення - 2 бали; часткове досягнення - 1 бал; мета не досягнута - 0 балів.

Оцінка ступеня досягнення здійснювалася за участю керівництва ПрАТ «Оболонь». Якісна оцінка ступеня досягнення мети представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
1. Загальна	Збільшення прибутку на 20% до 2019 року за рахунок розширення асортименту та ринків збуту	1
2. Функціональна	Удосконалення кадрової політики. Оптимізація роботи окремих відділів	3
- Організаційна		
- Маркетингова	Закріплення на ринку, витіснення конкурентів, розширення закордонних ринків збуту	2
- Соціальна	Зменшення та переробка відходів на виробництві. Забезпечення працівників нормальними умовами праці та відпочинку.	2
- Фінансова	Збільшення прибутків за рахунок зменшення собівартості та витрат виробництва	1
Підсумкова оцінка		9

Джерело: створено автором на основі дослідження

Остаточний бал 9 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей ПрАТ «Оболонь».

Однією з причин відхилення від організаційної мети є встановлення не-реальної мети, яка має бути виконана за короткий проміжок часу, причиною відхилення від фінансової мети є її несвоєчасне коригування з урахуванням можливих змін умов діяльності підприємства.

У процесі адаптації до ринкових умов підприємства як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з певним ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначити рівень

ризикі.

Для цього рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е.

Альтмана:

$$\underline{Z \text{ фактор}} = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5$$

x_1 — відношення оборотних активів до суми всіх активів;

x_2 — відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

x_3 — рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до суми всіх активів);

x_4 — коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталів;

x_5 — оборотність активів (відношення чистої виручки до реалізації до суми всіх активів).

Розрахуємо показники x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 та $Z_{\text{фактор}}$ для даного підприємства

$$X_1 = \frac{17643}{345047} = 0,051$$

$$X_2 = \frac{386367}{345047} = 1,11$$

$$X_3 = \frac{52802}{345047} = 0,153$$

$$X_4 = \frac{32513}{161904} = 0,2$$

$$X_5 = \frac{5363}{345047} = 0,015$$

$$Z \text{ фактор} = 1,2 \times 0,051 + 1,4 \times 1,11 + 3,3 \times 0,153 + 0,6 \times 0,2 + 0,015 = 2,2668.$$

Значення показника Z фактор:

- < 1,8 - дуже високий;
- від 1,8 до 2,7 - ступінь ризику високий;
- від 2,7 до 2,9 - середній;
- більше 3 - низький.

Отриманий результат (2,2668) свідчать про високий ступінь ризику,

адже він менший за 3. Використовуючи іншу шкалу ($>1,2$), можна сказати, що мав місце незначний вплив ризику на ступінь досягнення цілей підприємства, прогнозований ризик.

Показники, що характеризують внутрішню ефективність стратегії, включають:

- 1) ступінь використання або ефективності використання ресурсів (оцінюється за нормою рентабельності ресурсів);
- 2) рентабельність (оцінюється за сумою балансового прибутку, чистого прибутку, частки прибутку до валового прибутку підприємства та показника рентабельності, розрахованого в перерахунку на товарооборот);
- 3) продуктивність праці (оцінюється за коефіцієнтом прибутковості, розрахованим з точки зору поточних витрат і капіталу);
- 4) зміна частки компанії на ринку.

Висновки: згідно з аналізом діяльності ПрАТ «Оболонь», можна констатувати, що розвиток торгової марки та значний вплив дистриб'юторів мають значний вплив на ефективну діяльність компанії на її ринку. Конкуренти мають негативний вплив, тому потрібно приймати рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі ПрАТ «Оболонь» не перебуває в кризовому стані, однак існують проблеми, на які компанія повинна звернути увагу в першу чергу:

- проблема продажу товарів;
- підвищення платоспроможності.

Фінансовий стан - найважливіша характеристика господарської діяльності підприємства. Він відображає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, оцінює ступінь, до якої гарантовані економічні інтереси підприємства та його партнерів у фінансових та інших відносинах.

В результаті порівняльного аналітичного аналізу ми можемо зробити висновки.

У 2017, 2018, 2019 роках валюта балансу зросла з 405 259 грн до 672 177 грн. Збільшення необоротних активів було зумовлене збільшенням нематеріальних активів, основних фондів, появою довгострокових фінансових інвестицій. Тенденція до зменшення довгострокової дебіторської заборгованості позитивна.

Вартість оборотних активів також зросла на 156 929 грн. внаслідок збільшення товарних запасів надійшли векселі. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги почала зменшуватися, що, безумовно, позитивно впливає на ліквідність та платоспроможність. Однак дебіторська заборгованість почала збільшуватися через збільшення зобов'язань перед бюджетом та дебіторської заборгованості за внутрішніми розрахунками. Інший поточний борг також суттєво збільшився.

У 2018 році ми спостерігаємо наявність поточних фінансових вкладень у сумі 1057 грн.

Кількість найбільш ліквідних активів - готівки в національній валюті - не змінилося, але їх сума в іноземній валюті зросла.

Кількість інших оборотних активів також зросла на 1307 грн.

Власний капітал збільшився на 290 403 грн., Що позитивно впливає на фінансову стійкість. Це було пов'язано зі збільшенням нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання зменшились на 107 725 грн.

Але сума поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги зросла.

Показники фінансової стійкості відповідають бажаним значенням, тобто компанія фінансово стабільна.

Що стосується показників майнового стану, то норма амортизації основних фондів зросла, а коефіцієнт придатності основних засобів зменшився, що свідчить про поступове зношення основних фондів.

Показники прибутковості на кінець 2019 року мають тенденцію до зниження, тому ПрАТ «Оболонь» має вжити заходів для підвищення прибутковості.

Що стосується показників ліквідності:

Таблиця 2.12

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,2-0,35).

2017р.	2018р.	2019р.	
На поч. Року	0,04	0,23	0,1
На кін року	0,23	0,1	0,03

Таблиця 2.13

Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,7-2).

2017р.	2018р.	2019р.	
На поч. року	0,74	1,4	1,2
На кін року	1,4	1,2	0,91

Таблиця 2.14

Коефіцієнт поточної ліквідності (1-2,5).

2017р.	2018р.	2019р.	
На поч. року	1,24	2,3	2,27
На кін року	2,3	2,27	1,56

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності (Додаток Б)

Наприкінці 2019 року коефіцієнти ліквідності знижуються через збільшення поточних зобов'язань. Заходи щодо підтримки рівня ліквідності на належному рівні будуть розглянуті в наступному розділі.

Проаналізувавши загальний стан підприємства, ми можемо внести пропозиції щодо поліпшення фінансового стану підприємства.

Перш за все, компанія повинна продати всю продукцію, яка зберігається на складах. Відділ маркетингу займається продажем та просуванням продукції на ринку на підприємстві. Саме цей департамент повинен забезпечити просування товарів не тільки на внутрішньому ринку, а й за кордоном. Впровадження сучасної моделі відділу маркетингу забезпечує зв'язок цього відділу з усіма іншими підрозділами підприємства, що забезпечує їх ефективну роботу.

Зниження собівартості продукції - дозволить компанії бути конку-

рентоспроможною на ринку. Це можливо завдяки впровадженню нового обладнання, технологій, більш раціональному використанню як матеріальних, так і трудових ресурсів, зменшенню частки постійних витрат у собівартості продукції, оскільки зменшення собівартості продукції прямо пропорційно збільшенню прибутку.

Збільшення готівки на поточному рахунку компанії, що збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності та дозволить компанії брати довгострокові та короткострокові позики у банку для фінансування поточної діяльності, які видаються лише платоспроможним компаніям, в яких абсолютний коефіцієнт ліквідності це нормально. Збільшення грошових коштів можна забезпечити шляхом продажу надлишкових виробничих та невиробничих фондів, здаючи їх в оренду.

Виробництво та розробка нових видів продукції, які зацікавлять споживачів, а також отримання ліцензій на виробництво "діючих" товарів, що стабілізує та покращить фінансовий стан підприємства.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА РАХУНОК РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Розробка антикризової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Для оцінки діяльності компанії ми проведемо портфельний аналіз.

Портфельний аналіз ПАТ «Оболонь» проводився на основі побудови матриці Shell.

Модель Shell-DPM синтезує оцінку грошових потоків та оцінку рентабельності інвестицій. Це дозволяє вибрати конкретну стратегію залежно від обраних пріоритетів: зосередити увагу на життєвому циклі певного виду товару або грошовому потоці. До його переваг можна віднести можливість його застосування на будь-якій фазі життєвого циклу товару.

Для побудови цієї матриці спочатку потрібно скласти таблицю з відповідними показниками (табл. 3.1.). Для проведення дослідження ми схилялися до думки керівництва, керівництва та працівників компанії, тому оцінка є максимально компетентною. Шкала оцінювання – від 1 до 10 балів. Максимальна кількість балів для кожної групи показників - 10 балів.

Таблиця 3.1.

Показники оцінки перспективи розвитку в галузі та конкурентоспроможності

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	8
2. Якість ринку	8
2.1. Стабільність прибутковості	6
2.2. Прихильність покупців	8
2.3. Відношення покупців до торгової марки	8
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	6
2.5. Технологічні обмеження	7
2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	8
3. Пропозиція на ринку	9
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція	6
1.1. Частка ринку	6
1.2. Збутова мережа	6
1.3. Мережа після продажного обслуговування	6
2. Виробничі можливості	7
2.1. Економічні показники виробництва	6
2.2. Доступність сировинних ресурсів	7
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	8
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги	6
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	7
3.2. Здібності до виробничих інновацій	7
3.3. Якість продукції	8

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності (Додаток Б)

Середній показник перспектив розвитку галузі - 8 балів, показник конкурентоспроможності - 6,67.

За результатами дослідження, ПрАТ «Оболонь» потрібно обрати стратегію збільшення ринкової активності, оскільки рівень конкуренто-

спроможності середній, а перспективи розвитку галузі великі.

Для додаткового аналізу скористаємося матрицею McKinsey, яка дозволить перевірити отримані результати та при можливості її доповнити.

Побудова матриці McKinsey використовує такі параметри: «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність». Використовуючи ці два параметри ми проведемо розрахунок для визначення координат та відповідностей з метою визначення та узагальнення антикризової стратегії підприємства.

У таблицях 3.2. та 3.3. наведено результати розрахунків для визначення координат та відповідностей з метою визначення антикризової стратегії. Аналіз даних показників було проведено на основі рейтингових оцінок.

Експертами для аналізу виступили: головний бухгалтер, начальник відділу маркетингу та логістики, головний аудитор. Використовувалася 5-бальна шкала оцінювання. Коефіцієнт визначає значущість кожного критерію та знаходиться в діапазоні від 0 до 1, сума усіх значень має становити 1.

Таб.3.2

Оцінка привабливості ринку ПрАТ «Оболонь».

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,5	4,6	2,3
Чутливість ринку до цін	0,1	3,1	0,31
Рентабельність	0,2	4,3	0,86
Концентрація учасників ринку	0,1	3,2	0,32
Чутливість до інфляції	0,1	4,3	0,43
Сумарна зважена оцінка	1		4,22

Таб. 3.3

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,15	4,3	0,645
Привабливість асортименту	0,3	4,7	1,41
Собівартість продукції	0,15	3	0,45
Конкурентоспроможність цін	0,25	3,5	0,875
Ефективність системи маркетингу	0,15	3,3	0,495
Сумарна зважена оцінка	1		3,87

Аналіз показників було проведено на основі результатів опитування.

Експертами виступили начальник відділу маркетингу та головний бухгалтер. На основі даних показників будемо матрицю McKinsey:

Привабливість ринку	Висока (3,5-5 балів)	В Селективне зростання	Р (4,22;3,87)	С Агресивне зростання
	Середня (2-3,5 бали)			
	Низька (1-2 бали)	А Деінвестування		Д Низька активність
		Низька (1-2 бали)	Середня (2-3,5 бали)	Висока (3,5-5 балів)
Конкурентоспроможність				

У результаті бачимо, що підприємство ПрАТ «Оболонь» знаходиться на перетині проміжної зони та свідчить проте, що ми маємо майже поєднання середніх оцінок для двох критеріїв.

Можна зробити висновок, що підприємство слідує стратегії зростання, що говорить про доцільність розробки антикризової стратегії концентровано-го зростання.

3.2. Оцінювання ефективності застосування запропонованої антикризової стратегії для ПрАТ «Оболонь»

З існуючих стратегічних можливостей компанії на світовому ринку ПрАТ «Оболонь» характеризується дотриманням глобальної стратегії диференціації. Оскільки компанія диференціює свій продукт за однаковими характеристиками в різних країнах, щоб створити постійний імідж компанії у всьому світі та завоювати міцну конкурентну позицію.

При виборі загальної корпоративної стратегії ПрАТ «Оболонь» слід враховувати певні фактори: розмір підприємства, стан ринку та товарів, технологія.

ПрАТ «Оболонь» належить до великих підприємств, а тому має ши-

рокий спектр варіантів вибору стратегії. Беручи до уваги SWOT та портфельний аналіз, рекомендується обрати **стратегію концентрованого зростання** як загальну корпоративну стратегію. Тобто будуть впроваджені наступні стратегічні альтернативи: розробка нових технологій виробництва, зменшення енергоспоживання та втрат сировини; розширення асортименту продукції, залучення позик на виробництво.

Компанії рекомендується захищати свої позиції на ринку, раціоналізувати ринок.

Стратегія концентрованого зростання, яка є найбільш оптимальною для ПрАТ «Оболонь», і яка змогла збільшити позиції компанії на ринку, є підтипом стратегії зміцнення її ринкових позицій та стратегії підвищення якості продукції, тому реалізуйте заплановані плани за рахунок:

- постійної роботи з постачальниками сировини, матеріалів, обладнання та споживачами продукції з метою підвищення її якості;
- вжиття всіх необхідних та достатніх заходів для запобігання невідповідності продукції;
- безперервний і планомірний процес для забезпечення якості продукції та управління на всіх етапах виробництва;
- аналіз складових якості продукції та розробка шляхів її поліпшення;
- виконання плану виробництва і реалізації;
- постійний контроль уповноваженої особи за ефективним функціонуванням системи забезпечення якості;
- виконання планів навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- дії "Програми організаційно-технічних заходів щодо економії ресурсів";

ПрАТ "Оболонь" використовує вид просування - прощтовхування. Реалізація стратегії просування передбачає використання ефективного набору маркетингових комунікацій.

Оцінка ефективності впровадження обраної стратегії

Для оцінки ефективності реалізації обраної стратегії ми оцінюємо

конкурентоспроможність підприємства (ККО), використовуючи дані форми №1 та форми №2 бухгалтерського обліку.

Для того, щоб оцінити ефективність обраної стратегії ПрАТ «Оболонь», необхідно розрахувати конкурентоспроможність ринку (табл. 3.4.).

Отримані дані заносяться в таблицю 3.5.

Таблиця 3.4

Критерії та показники конкурентоспроможності організації

Показники конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1.1. Рівень витрат (РВ)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$PB = \Phi. 2 \text{ Р. } 040 / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (зниження)
1.2. Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 030$ $(\Gamma. 3 + \Gamma. 4) \times 0,5$ (збільшення)
1.3. Рентабельність товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$RT = \Phi. 2 \text{ Р. } 050 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 040$ (збільшення)
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробн. та використання РС	$PP = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \text{СЧР}$ (збільшення)
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = P. 380 / P. 640$ $> 0,5$
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймов. Банкрутства	$KP = P. 260 / P. 620$ > 2
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$KL = (P. 220 + P. 230 + P. 240) / P. 620$ $> 0,2$
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господ. діялн.	$KO = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 260$ $(\Gamma. 3 + \Gamma. 4) \times 0,5$ (збільшення)
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господ. діялн.	$KO = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 260$ $(\Gamma. 3 + \Gamma. 4) \times 0,5$ (збільшення)

3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)		
3.1. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	РП = Ф. 2 Р. 220 × 100% / Ф. 2 Р. 035 (збільшення)
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Характеризує ділову активність підприємства	КЗ = Ф. 1 Р. 130 — Ф. 2 Р. 035 / Ф. 2 Р. 035 (зменшення)
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи службизбуту	КВ = Ф. 1 Р. 130 / Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	КР = Ф. 2 Р. 80 / Ф. 2 Р. 100 (Г. 3 — Г. 4) (збільшення)
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідної до його призначення	Комплексний метод оцінювання (збільшення)
4.2. Ціна товару		(збільшення)

З наведеної таблиці маємо висновок, що усі показники конкурентоспроможності підприємства мають тенденцію до збільшення. Отже, впроваджена стратегія концентрованого зростання буде доцільною для ПрАТ «Оболонь», що покращить їх показники конкурентоспроможності.

Таблиця 3.5

Показники ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Позитивна тенденція	Базовий рік	Звітний рік	Прогнозний рік	Бали	
					Звітний рік	Прогнозний рік
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)						
Показник витрат на одиницю продукції	Зниження	0,75	0,72	0,82	11	9
Показник фондівіддачі	Збільшення	2,62	3,13	3,86	12	12
Рентабельність товарної Продукції	Збільшення	-0,09	0,03	0,09	15	15
Продуктивність праці	Збільшення	117,35	143,99	186,98	12	13

2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)						
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,45	0,61	0,81	14	13
Коефіцієнт платоспроможності	>2	0,45	0,61	0,87	14	14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,54	0,61	0,28	10	6
Коефіцієнт оборотності	Збільшення	2,64	3,35	3,41	13	10
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)						
Рентабельність продажу	Збільшення	0,06	0,022	0,063	5	15
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	0,11	0,07	0,07	15	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшення	0,85	0,89	0,9	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	0,21	0,23	1,04	11	15
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)						
КТ	Збільшення	-	-	-	10	15

Джерело: складено автором на основі досліджень.

Проаналізувавши дану таблицю робимо висновок, що при впровадженні стратегії концентрованого зростання показник конкурентоспроможності збільшиться, ефективність організації збуту товару покращиться, а також показники фінансової діяльності та ефективності виробничої діяльності підприємства матимуть тенденцію до покращення.

Розрахуємо укрупнені показники за отриманими даними:

- *звітний рік* —

$$\text{ЕП} = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 12 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 12 = 12,89;$$

$$\text{ФП} = 0,29 \times 14 + 0,2 \times 14 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 13 = 11,96;$$

$$E3 = 0,37 \times 5 + 0,29 \times 15 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 11 = 9,84;$$

- *прогнозний рік* —

$$EP = 0,31 \times 9 + 0,19 \times 12 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 13 = 12,37;$$

$$FP = 0,29 \times 13 + 0,2 \times 14 + 0,36 \times 6 + 0,15 \times 10 = 10,23;$$

$$E3 = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 15 = 12,65.$$

Тоді комплексний показник конкурентоспроможності підприємства становитиме:

- *звітний рік* —

$$KKO = 0,15 \times 12,89 + 0,29 \times 11,96 + 0,23 \times 9,84 + 0,33 \times 10 = 10,9651;$$

- *прогнозний рік* —

$$KKO = 0,15 \times 12,37 + 0,29 \times 10,23 + 0,23 \times 12,65 + 0,33 \times 15 = 12,6817.$$

Розрахуємо показник ризику за формулою Z-фактора Е. Альтмана, спираючись на показники, які будуть отримані в ході впровадження запропонованої антикризової стратегії :

$$Z \text{ фактор} = 1,2 \times 0,55 + 1,4 \times 0,44 + 3,3 \times 0,27 + 0,6 \times 0,092 + 1,68 = 3,9022.$$

Отриманий результат (3,9022) свідчать про низький ступінь ризику, адже він більший за 3.

Таким чином, наші комплексні розрахунки конкурентоспроможності та ступеня ризику ПрАТ «Оболонь» показали, що досліджувана компанія займає лідируючі позиції у своїй галузі. Однак вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси порівняно з іншими подібними підприємствами.

Отримана вартість ККО у прогнозованому році показує, що вибір стратегії концентрованого зростання, орієнтованого на зміцнення ринкових позицій та поліпшення якості продукції, покращить позиції компанії на ринку пива та дозволить компанії поліпшити своє фінансове та ринкове становище, а також збільшити коло реальних та потенційних споживачів, збільшити обсяги продажів та просування продукції.

Таким чином, дослідження показали, що в даний час ПрАТ «Оболонь»

не перебуває в кризовому стані, але є проблеми, які слід вирішити. Запропонована стратегія концентрованого зростання є доцільною, оскільки вона може швидко підвищити ефективність роботи підприємства та уникнути кризи. Застосовуючи його, компанія може поліпшити свої показники платоспроможності, рентабельності та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У цій випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто діяльність ПрАТ «Оболонь», яке є лідером в Україні з виробництва пива. Завдяки широкій системі дистрибуції продукція компанії продається у всіх регіонах України. Продукція також експортується за кордон, а пиво експортується до Великобританії, Німеччини, Японії, Ізраїлю, Нідерландів, Чехії та інших країн.

На основі аналізу діяльності "Оболоні" з використанням матриці Shell, аналізу сильних і слабких сторін компанії та її фінансово-економічного стану було встановлено, що компанія має високий рівень конкурентоспроможності та є лідером у галузі. Найбільш актуальною для конкретної ситуації є стратегія концентрованого зростання, орієнтована на розробку нових технологій виробництва, розширення асортименту продукції, залучення позик до виробництва.

Компанії рекомендується відстоювати свої позиції на ринку, раціоналізувати ринок. Цього можна досягти постійною роботою з постачальниками сировини, обладнання та споживачами для поліпшення її якості, безперервним і систематичним процесом забезпечення якості продукції та управлін-

ня на всіх етапах виробництва, аналізом складових якості продукції та розробкою шляхів її поліпшення, реалізація плану виробництва та реалізації продукції, постійний контроль за ефективним функціонуванням системи забезпечення якості, реалізація планів підготовки та перепідготовки працівників, відмова від виробництва продукції "вчорашньої", підвищення ефективності просування продукції.

Оцінивши ефективність стратегії зростання, можна зазначити, що вона буде дуже ефективною для компанії, оскільки отримана вартість ККО у прогнозованому році показує, що вибір стратегії концентрованого зростання ПрАТ «Оболонь» зміцнить свої лідируючі позиції на ринку. На основі даних, отриманих на підприємстві, я проаналізувала, що фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» має позитивні результати, і є тенденція до її поліпшення, показники ліквідності компанії свідчать про ліквідний баланс, показники ділової активності - про збільшення ПрАТ "Оболонь" і мають позитивну тенденцію до підвищення їх важливості.

Проаналізувавши річні звіти ПрАТ «Оболонь», можна зробити висновок, що компанія прибуткова і має досить високі темпи економічного зростання. Впровадження нової вдосконаленої системи управління персоналом дозволяє не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й забезпечити всебічний соціальний захист, сприятливий морально-психологічний клімат, хороші умови праці, широкі можливості для самореалізації.

ПрАТ "Оболонь" - інвестиційно привабливе підприємство. Компанія прибуткова і фінансово незалежна. Фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» сприятливий. Щоб досягти високого ступеня інвестиційної привабливості, слід:

1. Зменшити темпи зростання собівартості шляхом оптимізації собівартості виробничих витрат.
2. Оптимізувати загальну суму дебіторської заборгованості та забезпечити своєчасність її сплати.

ПрАТ "Оболонь" займає високі позиції на ринку завдяки ефективній

маркетинговій політиці на підприємстві. Експортні операції ПрАТ "Оболонь" є ефективними та вигідними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т.О. Конзерська // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). Ч. 2. – С.35-40.
2. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник / І. О. Кульчий – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
3. Дані Організації економічного співробітництва та розвитку. Електронний ресурс: <http://mfa.gov.ua/ua/aboutukraine/international-organizations/>
4. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями // Теорія та практика державного управління/ Електронний ресурс: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/1/03.pdf> 19
5. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи / Н.П. Банера // Електронне наукове фахове видання МНУ ім. В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2016. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p->

antikrizove-upravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-krizi.

6. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств / О.І. Винокурова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – К. : НАСОА, 2015. – № 3 (42). – С. 54–61.

7. Мазнів Г.Є. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування / Г.Є. Мазнів, С.О. Заїка, О.В. Грідін // Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10 (2). – С. 13–17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29_4.

8. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства / О.В. Гук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198.

9. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств / В.В. Давиденко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 279–283 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_42.

10. Кавтиш О.П. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування / О.П. Кавтиш, А.Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 180–187.

11. Ладунка І.С. Антикризове управління потенціалом підприємства / І.С. Ладунка ; за ред. О.І. Черняка, П.В. Захарченка // Актуальні проблеми прогнозування розвитку економіки України : монографія. – Бердянськ : Видавець Ткачук О.В., 2017. – 371 с

12. Глазьев С. Ю. Антикризисное управление. Лекция №1 ФГУ МГУ 07.09.2016 р. URL : https://www.youtube.com/watch?v=-5H89PXHI_U.

13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум.

2016. № 1. С. 161—170. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25.

14. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 17—24. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_5.

15. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та складові // Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2015 р., м. Київ) : у 2 ч. Ч. 1. К. : Вид-во КНУКіМ, 2015. С. 317—320.

16. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-239.

17. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 568 с.

18. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» [Текст] / В. И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

19. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2015. – № 37. – С. 277-282.

20. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2015. – 560 с.

21. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В.О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2013. - 504 с.

22. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 824 с.

23. Спіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка та суспільство. – 2016. – №2. – С. 265-269. – Режим доступу:www.economyandsociety.in.ua

24. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами / А. Р. Журавська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2016. – № 1-2(2). – С. 227-235.
25. Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Монографія / М. П. Войнаренко, І. Ю. Єпіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 188 с.
26. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : В НТУ, 2017. – 143 с.
27. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html>.
28. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
29. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12–20.
30. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmseoid.ed-1>.
31. 2. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198–202.
32. 3. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.
33. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
34. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90–96.

35. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризисное управление предприятием в условиях инновационного развития. Интернаука. 2017. № 1(2). С. 69–75.
36. Аванесова Н. Е. Стратегическое управление предприятием та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
37. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
38. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 4. - С. 15–27
39. Безверхнюк Т. М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля/ Т. М. Безверхнюк, І. А.
40. Сенча, Т. В. Сивак // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2014. - Вип. 2. - С. 23-29.
41. Бармута, К.А. Управление на предприятии в условиях кризиса / К.А. Бармута. - М.: Феникс, 2016. - 876 с
42. Сажина, М. А. Управление кризисом. Учебное пособие / М.А. Сажина. - М.:Форум, Инфра-М, 2016. - 256 с.
43. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с.
44. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
45. Поршнев, А. Управление организацией. Учебник / А. Поршнев, З

Румянцев, Саломатин Н.. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 672 с.

46. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с.

47. Товстяк Г.П. Економічна стійкість підприємства: поняття, структура, фактори та види. URL : <http://gisap.eu/ru/node/300>.

48. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку [Текст] / В. А. Соколенко, О. М. Бондаренко // Вісник НТУ «ХПІ». — 2015. — № 53 (1162). — С. 70—74.

49. Дема, Д. І. Фінансовий менеджмент [Текст] Підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук. — Житомир : ЖНАЕУ, 2018. — 320 с.

50. Сучасна фінансова економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання/ А.А. Чухно. – Економіка України. – 2010. - № 1. – с. 16. 85.

ДОДАТОК Б

Основний капітал 2017 р.

Стаття активу	На поч року		На кін року		Абс відх	Зміни в структурі
	грн	Пит вага %	грн	Пит вага %		
1. Нематеріальні активи (залишкова вартість)	309	0,1	535	0,1	226	-
2. знос	46	*	124	*	78	*
3. Коефіцієнт зносу %	13	*	19	*		*
4. Незавершене будівництво	80750	26,3	17675	5,8	-63075	-20,5
5. Основні засоби (залишкова вартість)	197324	64,3	254826	84,3	57502	20
6. Знос	40709	*	66602	*	25893	*
7. Коефіцієнт зносу %		*		*		*
8. Довгострокові фінансові інвестиції	28173	9	29197	9,6	1024	0,6
9. Усього основного капіталу	306556	100	302233	100	-4323	*

Стаття активу	На поч року		На кін року		Абс відх грн	Зміна в структурі %
	грн	Пит вага %	Грн	Пит вага %		
1. Виробничі запаси	32445	36	47804	36	15359	-
2. Готова продукція	2833	3	3459	2,6	626	-0,4
3. Товари	124	0,13	113	0,08	-11	-5
4. Усього матеріальних оборотних засобів	35402	39	51376	39	15974	-
5. Дебіторська заборгованість	51452	57	65848	50	14396	-7
6. Грошові кошти, еквіваленти	3655	4	14308	11	10653	7
7. Оборотний капітал	90509	100	131532	100	41023	*

Основний капітал 2018 р.

Показники	на початок року		На кінець року		Абсолютне відхилен- ня тис грн	Відносне відхилення
	грн	Питома вага %	грн	Питома вага		
А	1	2	3	4	5	6
1.1. Нематеріальні активи	535	0,12	1882	0,37	1347	251,7
1.2. Незавершене будівництво	17675	3,9	41393	8,2	23718	134,1
1.3. Основні засоби	254826	57,2	244779	48,4	-10047	-3,9
1.4. Довгострокові фінансові інвестиції	29197	6,5	29790	5,9	593	2
1.5. Довгострокова дебіторська заборгованість	1450	0,3	672	0,13	-778	-53,6
Усього за розділом І	303683	68,1	318516	63,09	14833	4,8
Запаси:						
2.1. Виробничі запаси	47804	10,7	77752	15,4	29948	62,6
2.2. Незавершене виробництво	5020	1,1	5360	1,06	340	6,7
2.3. Готова продукція	3459	0,7	4493	0,89	1034	29,8
2.4. Товари	113	0,02	191	0,03	78	69
2.5. Векселі одержані	8	0,001	104	0,02	96	12
Дебіторська заборгованість за товари						
2.6. Чиста реалізаційна вартість	21715	4,8	29874	5,9	8159	37,5
2.7. Дебіторська заборгованість з бюджетом	151	0,03	747	0,14	596	395
2.8. Дебіторська	33708	7,5	36887	7,3	3179	9,4

заборгованість з внутрішніх розрахунків						
2.9. Інша поточна дебіторська заборгованість	10274	2,3	18526	3,6	8252	80,3
2.10. Грошові кошти в національній валюті	3656	0,8	3584	0,7	-72	-2
2.11. Грошові кошти в іноземній валюті	10644	2,3	3724	0,7	-6920	-65
2.12. Інші оборотні активи	4596	1,03	3181	0,63	-1415	-31
Усього за розділом II	141148	31,6	185480	36,7	44332	7,8
Витрати майбутніх періодів	452	0,1	802	0,1	350	31,4
Баланс	445283		504798		59515	
1.1. Статутний капітал	32513	7,3	32513	6,4	0	0
1.2. Інший додатковий капітал	30067	6,7	30949	6,13	882	3
1.3. Резервний капітал	8128	1,8	8128	1,6	0	*
1.4. Нерозподілений прибуток	182144	24,6	281181	55,7	99037	54,3
Усього за розділом I	252164	56,6	352755	69,8	100591	40
II Забезпечення наступних витрат і платежів						
III Довгострокові зобов'язання						
3.1. Довгострокові кредити банків	132767	29,8	69899	13,8	-62868	-47,3
3.2. Відстрочені податкові зобов'язання			653	0,12		
Усього за розділом III	132767	298	70552	13,9	-62215	-46,8
IV Поточні зобов'язання						
4.1. Короткострокові кредити банків	5945	1,3				
4.2. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язання			29505	5,8		
4.3. Векселі видані	2581	0,5	1227	0,24	-1354	-52,4
4.4. Кредиторська заборгованість за товари	22143	4,9	14831	2,9	-7312	-33,02

4.5. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	8466	1,9	3919	0,7	-4547	-53,7
4.6. Поточні зобов'язання з позабюджетними платежами	1538	0,3	131	0,025	-1407	-91,4
4.7. Поточні зобов'язання зі страхування	363	0,08	601	0,11	238	65,5
4.8. Поточні зобов'язання з оплати праці	1114	0,2	1117	0,22	3	0,26
4.9. Поточні зобов'язання з учасниками	13010	2,9	25070	4,9	12060	92,6
4.10. Інші поточні зобов'язання	5192	1,1	5090	1,0	-102	-1,9
Усього за розділом IV	60352	13,5	81491	16,1	21139	35
V Доходи майбутніх періодів						
Баланс	445283		504798		59515	13,3

Стаття активу	На поч року		На кін року		Абс відх	Зміни в структурі
	грн	Пит вага %	грн	Пит вага %		
1. Нематеріальні активи (залишкова вартість)	535	0,1	1882	0,5	1347	0,4
2. знос	124	*	296	*	172	*
3. Коефіцієнт зносу %	19	*	13,5	*	-5,5	*
4. Незавершене будівництво	17675	5,8	41393	13	23718	7,2
5. Основні засоби (залишкова вартість)	254826	84,3	244779	77	-10047	-7,3
6. Знос	66602	*	119298	*	52696	*
7. Коефіцієнт зносу %	20,7	*	32,7	*	12	*
8. Довгострокові фінансові інвестиції	29197	9,6	29790	9,3	593	-0,3
9. Усього основного капіталу	302233	100	317844	100	15611	*

Основний капітал 2019 р.

Показники	на початок року		На кінець року		Абсолютне відхилення тис грн	Відносне відхилення
	грн	Питома вага %	Грн	Питома вага		
A	1	2	3	4	5	6
1.1. Нематеріальні активи	1882	0,37	17643	2,6	15761	837,4

III Довгострокові зобов'язання						
3.1. Довгострокові кредити банків	69899	13,8	50108	7,4	-19791	-28,3
3.2. Відстрочені податкові зобов'язання	653	0,12	617	0,09	-36	-5,5
Усього за розділом III	70552	13,9	50725	7,5	-19827	-28,1
IV Поточні зобов'язання						
4.1. Короткострокові кредити банків			21487	3,1		
4.2. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язання	29505	5,8	34111	5	4606	15,6
4.3. Векселі видані	1227	0,24	1219	0,18	-8	-0,6
4.4. Кредиторська заборгованість за товари	14831	2,9	67393	10	52562	354
4.5. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	3919	0,7	2700	0,4	-1219	-31,1
4.6. Поточні зобов'язання з позабюджетними платежами	131	0,025	140	0,02	9	6,8
4.7. Поточні зобов'язання зі страхування	601	0,11	849	0,12	248	41,2
4.8. Поточні зобов'язання з оплати праці	1117	0,22	1426	0,2	309	27,6
4.9. Поточні зобов'язання з учасниками	25070	4,9	22846	3,3	-2224	-8,8
4.10. Інші поточні зобов'язання	5090	1,0	9733	1,4	4643	91,2
Усього за розділом IV	81491	16,1	161904	24	80413	98,6
V Доходи майбутніх періодів						
Баланс	504798	100	672177	100	167379	33,1

