

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Методи управління підприємством на різних
стадіях життєвого циклу»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0752
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»
Кучер С.В.

Керівник д.е.н., професор Череп О.Г.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,
професор Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кучер Сергій Віталійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Методи управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу»

керівник роботи Череп Олександр Григорович, д.е.н., професор _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 650-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані в досліджуваній галузі, наукова література з досліджуваної проблеми, фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні аспекти життєвого циклу підприємства, аналіз життєвого циклу підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь», стратегічні вектори успіху підприємства на галузевому ринку з урахуванням стадії розвитку його життєвого циклу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 6 рис., 7 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Череп О.Г., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Череп О.Г., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

С.В. Кучер _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Г. Череп _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 6 рис., 7 табл., 58 джерел, 6 додатків.

Об'єктом магістерської роботи є підприємство, що розвивається, та розробляє і впроваджує управлінські заходи щодо реалізації успішної стратегії розвитку в конкурентному середовищі на різних фазах її життєвого циклу.

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти управління підприємством ПрАТ «Оболонь» з урахуванням етапу розвитку його життєвого циклу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у здійсненні аналізу діяльності та розробці рекомендацій для ПрАТ «Оболонь» з позиції концепції життєвого циклу, що забезпечують стійке корпоративне зростання.

Теоретико-методологічною основою дослідження послужили теорії і методологічні концепції, представлені в сучасних працях вітчизняних і зарубіжних соціологів, економістів, організаційних психологів. Найбільш широко використовувалися аналіз та синтез інформації про життєвий цикл організації, моделі його визначення та опису його стадій, графічний метод для зрозумілого та схематичного зображення інформації, метод логічного узагальнення, PEST-аналіз, метод порівняння, методи фінансово-економічного аналізу.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- узагальнено концепції та підходи до управління життєвим циклом підприємства з урахуванням стадії його розвитку;
- проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізовано ринкову позицію компанії ПрАТ «Оболонь» та визначено стадію життєвого циклу корпорації;

– окреслено стратегічні вектори успіху підприємства на галузевому ринку з урахуванням стадії розвитку його життєвого циклу.

Дослідження має теоретичне значення, оскільки акцентує увагу на фазах життєвого циклу компанії, для кожної з яких існують специфічні завдання, цілі та стратегії розвитку. Практична значущість дослідження визначається новими можливостями управління плануванням і здійсненням стратегій компаній, пов'язаними з обґрунтованими в роботі практичними рекомендаціями.

РИНОК, КОРПОРАЦІЯ, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ КОМПАНІЇ,
КОНКУРЕНТНЕ ГАЛУЗЕВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, PEST-АНАЛІЗ,
СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА НА ГАЛУЗЕВОМУ
РИНКУ

SUMMARY

Qualifying work: 90 p., 6 figures, 7 tables, 58 sources, 6 appendices.

The object of the master's thesis is a developing enterprise that develops and implements management measures to implement a successful development strategy in a competitive environment at different stages of its life cycle.

The subject of the work is the theoretical and practical aspects of managing the Obolon PrJSC enterprise, taking into account the stage of development of its life cycle.

The purpose of the qualification work is to analyze the activities and develop recommendations for Obolon PrJSC from the perspective of the life cycle concept that ensure sustainable corporate growth.

The theoretical and methodological basis of the study was the theories and methodological concepts presented in the modern works of domestic and foreign sociologists, economists, and organizational psychologists. The most widely used methods were the analysis and synthesis of information about the life cycle of an organization, models for its definition and description of its stages, the graphic method for a clear and schematic representation of information, the method of logical generalization, PEST analysis, the method of comparison, and methods of financial and economic analysis.

In accordance with the goal, the paper solves the following tasks:

- generalized the concepts and approaches to managing the life cycle of an enterprise, taking into account the stage of its development;
- analyzed the main indicators of financial and economic activity of Obolon PrJSC;
- analyzed the market position of Obolon and determined the stage of the corporation's life cycle;
- outlines the strategic vectors of the enterprise's success in the industry market, taking into account the stage of development of its life cycle.

The macro environment of the company is rather unstable due to a number of social and political factors, in particular the state of war in Ukraine. Despite the difficult situation of doing business in the conditions of war and instability in the world economy, the Group not only adapts to changes, but also actively seeks new opportunities both in the domestic and foreign markets. Expanding the export geography and introducing new products are strategic directions of development that confirm the Group's progressive approach to business.

In today's world, where market competition is extremely high, achieving success for business becomes a challenge that requires not only professionalism, but also a great deal of social responsibility and an innovative approach. In this context, the Obolon company is a vivid example of domestic success and confirms that business growth is possible not only due to financial indicators, but also due to community development and attention to the environment.

The study is of theoretical importance, as it focuses on the phases of the company's life cycle, each of which has specific tasks, goals and development strategies. The practical significance of the study is determined by new opportunities for managing the planning and implementation of company strategies associated with the practical recommendations substantiated in the paper.

MARKET, CORPORATION, COMPANY LIFE CYCLE, COMPETITIVE
INDUSTRY ENVIRONMENT, PEST ANALYSIS, STRATEGIC VECTORS OF
ENTERPRISE SUCCESS IN THE INDUSTRY MARKET

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Теоретичні аспекти життєвого циклу підприємства.....	12
1.2. Концепція еволюційного розвитку підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	28
2.1. Загальна характеристика та історія ПрАТ «Оболонь».....	28
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності.....	39
2.3. Діагностика життєвого циклу ПрАТ «Оболонь».....	44
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ РОЗВИТКУ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	54
3.1. Взаємообумовленість масштабів конкурентного галузевого середовища та етапу "стабільності" корпорації «Оболонь».....	54
3.2. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

У сучасному турбулентному світі, де зміни в навколишньому середовищі демонструють стрімке зростання, управління різними організаціями не може бути уніфікованим щодо обставин. Сьогодні країни настільки пов'язані та взаємозалежні у сферах виробництва, промисловості та торгівлі, що жодна держава не може досягти успіху на міжнародному ринку.

Організації змінюються з плином часу, і не лише з точки зору їхніх стратегій, але й лідерства, структури, інноваційності та багатьох інших аспектів. Більшість цих змін непомітні з точки зору загального життя - існування організації. Однак деякі з них є частиною помітних закономірностей, які формують окремі етапи життєвого циклу організації. Подібно до живих організмів, організації також мають життєві цикли, які визначаються їхнім заснуванням та остаточним занепадом (або поглинанням).

Окремі стадії життєвого циклу характеризуються різними проблемами, з якими стикається організація, що є важливим для дослідників життєвого циклу організації.

Актуальність цієї роботи обумовлена зростаючою потребою великих та малих підприємств у стратегічному плануванні, ефективному управлінні та опануванні механізмами стимулювання і стримування життєвого циклу і становить основний внесок теорії разом з моделями рішень, які зазвичай приймаються організаціями, що стикаються з цими проблемами. Для самої теорії характерним є багатство різних теоретичних концепцій, а не консенсусне розуміння стадій життєвого циклу організації. Підприємства на різних стадіях життєвого циклу поведуться по-різному, наприклад, у прийнятті рішень щодо структури капіталу або вибору ринку та його наслідків. Отже, визнання цих відмінностей на різних стадіях життєвого циклу може принести нове розуміння різних дослідницьких тем.

Об'єктом магістерської роботи є підприємство, що розвивається, та розробляє і впроваджує управлінські заходи щодо реалізації успішної стратегії розвитку в конкурентному середовищі на різних фазах її життєвого циклу. Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти управління підприємством ПрАТ «Оболонь» з урахуванням етапу розвитку його життєвого циклу.

Метою роботи є аналіз діяльності та розробка рекомендацій для ПрАТ «Оболонь» з позиції концепції життєвого циклу, що забезпечують стійке корпоративне зростання.

Для досягнення мети роботи ставимо такі завдання:

- дослідити концепції та підходи до управління життєвим циклом підприємства з урахуванням стадії його розвитку;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати ринкову позицію компанії ПрАТ «Оболонь» та визначено стадію життєвого циклу корпорації;
- визначити стратегічні вектори успіху підприємства на галузевому ринку з урахуванням стадії розвитку його життєвого циклу.

Для дослідження теми роботи було використано різноманітні методи наукового пізнання, такі як: аналіз та синтез інформації про життєвий цикл організації, моделі його визначення та опису його стадій, графічний метод для зрозумілого та схематичного зображення інформації, метод логічного узагальнення, PEST-аналіз, метод порівняння, методи фінансово-економічного аналізу.

Базою інформаційного забезпечення дослідження є матеріали з мережі Інтернет, звіти підприємства про діяльність за останні роки, статистичні дані в галузі дослідження, наукові матеріали та підручники.

Дослідження має теоретичне значення, оскільки акцентує увагу на фазах життєвого циклу компанії, для кожної з яких існують специфічні завдання, цілі та стратегії розвитку. Практична значущість дослідження

визначається новими можливостями управління плануванням і здійсненням стратегій компаній, пов'язаними з обґрунтованими в роботі практичними рекомендаціями.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження представлено та обговорено на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (20 жовтня 2023 року, Запоріжжя, Україна).

Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку 2 наукові праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти життєвого циклу підприємства

Визначення життєвого циклу підприємства як циклічного процесу є загально прийнятим в економічних та управлінських теоріях. Цей підхід дозволяє аналізувати розвиток підприємства як послідовність фаз чи етапів, кожен з яких характеризується своїми унікальними властивостями, завданнями та тенденціями. Життя підприємства схоже на природний процес, який розвивається через різні етапи, кожен з яких має свої унікальні властивості та виклики. Науковці вперше винесли концепцію Життєвого Циклу для структурування цих етапів та зрозуміння тенденцій розвитку підприємств. За основу цієї концепції була взята аналогія з біологічним життєвим циклом, що описує етапи життя організмів у природі.

Ключова ідея концепції Життєвого Циклу в менеджменті полягає в тому, що підприємства пройшовши різні фази, від заснування до спаду, можуть краще розуміти та адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Застосування цієї концепції в економічних та управлінських науках дозволило створити цілісний підхід до стратегічного управління та планування.

Основний принцип концепції Життєвого Циклу використовується для класифікації підприємств за стадіями їхнього розвитку. Починаючи з етапу заснування, коли підприємство тільки формується та впроваджує на ринок новий продукт чи послугу, до фази спаду, коли обсяги продажів зменшуються і існує необхідність стратегічного коригування чи навіть вихід з ринку.

Важливо підкреслити, що кожен етап життєвого циклу має свої власні особливості та виклики. На етапі розвитку, підприємство може стикатися з

потребою великих інвестицій та експансії. На стадії зрілості, стратегії можуть змінюватися на оптимізацію та удосконалення продукції. На етапі спаду, підприємство може шукати нові ринки або переосмислювати свої стратегії.

Ця концепція також визначає можливі стратегії для керівництва на кожному етапі, щоб оптимізувати продуктивність та прибутковість. Наприклад, на етапі заснування, компанія може фокусуватися на дослідженні та розробці, а на етапі розвитку - на розширенні ринків.

Сучасна економічна та соціальна обстановка, визначена нестабільністю виробництва, соціальною напругою, інфляцією, економічними кризами, невизначеністю, глобалізацією та підвищеною інтенсивністю змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах компаній, стала важливою причиною активізації інтересу до концепції життєвого циклу та її застосування в сучасній управлінській та організаційній науці.

Несприятливі економічні умови із зазначеними факторами ставлять перед підприємствами низку викликів, вимагаючи гнучкості та адаптації. Концепція життєвого циклу надає важливий інструмент для розуміння динаміки розвитку організацій та визначення стратегій управління, спрямованих на оптимізацію ресурсів та досягнення стійкості в умовах змін.

В теорії управління та бізнесу існує багато концепцій життєвого циклу, і кожна з них спрямована на дослідження різних об'єктів, таких як працівник, продукт, організація чи галузь. Незважаючи на різноманіття, ці концепції мають спільні характеристики, що визначають їхню загальну сутність.

Продовженість в часі. Усі концепції життєвого циклу передбачають тривалість процесу розвитку. Об'єкти, такі як працівник, продукт, організація чи галузь, проймають різні етапи у своєму життєвому циклі, який може бути коротким або тривалим.

Нелінійний розвиток. Життєвий цикл характеризується нелінійним розвитком, що вказує на те, що перехід між стадіями може відбуватися не за

прямолінійним шляхом. Об'єкти можуть зазнавати змін у різний спосіб та темпі.

Взаємопов'язані послідовні стадії розвитку. Всі концепції передбачають існування послідовних стадій у розвитку об'єкта. Наприклад, для продукту це може бути етап введення на ринок, розвитку, зрілості та спаду. Взаємодія із зовнішнім середовищем та внутрішніми факторами може визначати, як об'єкт переходить між цими стадіями.

Перехід з однієї фази життєвого циклу до іншої, як правило, характеризується виникненням конкретних кількісних та якісних змін. Наприклад, на етапі розвитку може бути спостережена інтенсивна активність у виробництві та ринковому впровадженні, тоді як на етапі спаду може відбуватися зменшення обсягів продажів та потреби у стратегіях реорганізації. Ці зміни визначають перехід від однієї фази життєвого циклу до іншої та вимагають адекватних стратегій управління для ефективної адаптації до нових умов [3].

Визначення організації, наведене Н. Кабушкіним у роботі "Основи менеджменту", визнає організацію як складну систему, що включає в себе не лише структуру та процеси, але й соціальні взаємовідносини, мети та обов'язки. Дане визначення враховує різноманітні аспекти організаційного життя. Підкреслюється, що організація є результатом свідомого процесу створення структури, що підтримує керовану систему. Це вказує на те, що розробка організаційної структури є важливою частиною процесу управління. Організація розглядається як система, що включає в себе різноманітні елементи, такі як взаємовідносини між працівниками, права та обов'язки, цілі та ролі. Це враховує складні аспекти внутрішнього функціонування організації. Підкреслюється колективний характер організації, яка об'єднує індивідів та групи з метою досягнення спільної мети. Це підкреслює важливість співпраці та командної роботи. Зазначається, що організація працює за визначеними правилами та процедурами. Це вказує на необхідність встановлення порядку та структури для ефективного

функціонування. Це визначення враховує комплексний підхід до розуміння організації, враховуючи як її структурні елементи, так і соціальні та процесуальні аспекти. Важливою є також ідея спільної мети та співпраці, які є ключовими елементами успішної організаційної діяльності [4].

Визначення умов щодо розуміння організації (що роблять групу людей організацією) включає такі ключові критерії:

- Наявність не менше 2-х людей, що передбачає взаємодію між людьми всередині організації. Чисельність може бути різною, але наявність не менше двох осіб є необхідною для створення групи або колективу, який може вважатися організацією.

- Наявність, принаймні, однієї суспільно корисної мети, що підкреслює соціально-економічний аспект організації. Організація має мати конкретну мету або завдання, яке вважається загальним і корисним для всіх її учасників. Це може бути досягнення певного результату чи створення спільної цінності.

- Наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети, що підкреслює колективний характер діяльності. Учасники організації повинні співпрацювати, об'єднуючи свої зусилля для досягнення спільної мети. Це вказує на необхідність командної роботи та співпраці.

Разом ці умови визначають не просто групу людей, а сукупність, яка має організовану структуру та чітко сформульовану мету. Організація в цьому контексті є більше, ніж просто сукупність індивідів; вона має систематизовану природу та спрямована на досягнення спільних цілей [5-6].

Члени організації мають свої власні цілі, амбіції та індивідуальні потреби. Вони вступають в організацію не лише для досягнення загальних цілей, але й для задоволення своїх власних особистих аспірацій. Організація, у свою чергу, має свої власні цілі та завдання. Успіх організації залежить від того, наскільки ефективно вона може об'єднати інтереси своїх членів і досягти загальних цілей.

Козаченко Г.О. під життєвим циклом розуміє «сукупність етапів

діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи» [11]. Бланк І. А. життєвий цикл розглядає як «загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)» [12]. Родіонова Н.В. під категорією «життєвий цикл» досліджує «певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнитися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку» Мільнер Б.З. надає таке визначення: «життєвий цикл – передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів» [14].

Організації, аналогічно живим організмам, проймають складний та неперервний процес розвитку, який визначається органічним підходом до управління. Цей підхід висвітлює той факт, що жодна організація не може залишатися незмінною протягом тривалого періоду. Замість цього, кожна організація переживає життєвий цикл, що включає в себе кілька стадій її розвитку.

Вершина життєвого циклу - це стадія зародження ідеї. На цьому етапі творчі думки та концепції об'єднуються, формуючи основу для створення нової організації. Подібно до сіянця, яке вкорінюється в ґрунті, ідея закладає основу для подальшого розвитку.

З народженням ідеї настає час для створення самої організації. Вона отримує конкретну форму, структуру та склад. Новозродована ідея перетворюється в діючий колектив, готовий взяти на себе виклики та завдання.

Проте, навіть на піку своєї активності та енергії, організація не може уникнути змін. Вона поступово чи швидко рухається вперед, змінюючи свою структуру та кількість працівників. Розвиток і ріст - це стадія, коли

організація досягає свого піку активності та впливу. Як розквітання квітки, цей етап характеризується зростанням та процвітанням.

Однак, подібно до природного циклу, організація нарешті стикається із спадом та занепадом. Часом це може бути наслідком зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку чи технологічні інновації, або внутрішніх проблем, таких як неефективність або неспроможність адаптуватися до змін.

Життєвий цикл організації може бути замкнутим колом, але також може передбачати можливість відродження. Після занепаду можуть виникнути нові ідеї, нові підходи, які дозволять організації знову ожити та розквітати.

В цьому контексті органічний підхід до управління стає не лише стратегією, але й філософією, що дозволяє розуміти, приймати та керувати невинним танцем змін. Зрозуміло, що життєвий цикл організації - це невід'ємна частина її існування, яка вимагає управлінської мудрості та готовності до адаптації на кожному етапі цього захопливого та непередбачуваного подорожжя.

1.2 Концепція еволюційного розвитку підприємства

Концепція еволюційного розвитку організації, запропонована Л. Грейнером, надає цінний інструментарій для розуміння життєвого циклу підприємства та визначення ключових викликів на кожній стадії його розвитку.

Фаза "Креативності" відображає початковий етап діяльності компанії, коли домінує неформальна структура та форма комунікації. На цьому етапі організація зосереджується на створенні продукту та привертанні клієнтів. Розвиток на цій фазі може бути дуже швидким, що створює виклики для підприємця.

Лідерська криза, що виникає на цьому етапі, свідчить про необхідність

покращення управління. Це може включати в себе перегляд організаційної структури, встановлення систем координації та управління процесами. Подолання цієї кризи є важливим кроком для того, щоб забезпечити подальший розвиток організації.

Ключовим аспектом концепції є розуміння, що кожна фаза розвитку вимагає різних навичок та компетенцій від підприємця. Це дозволяє орієнтуватися на стратегічність управління, щоб ефективно вирішувати проблеми, що виникають на кожній стадії життєвого циклу організації.

На фазі директивного зростання та управління організація розвивається шляхом призначення нових менеджерів та створення нових ланок управління. Централізація контролю залишається у руках підприємця, але правила, процедури та процеси стають більш формалізованими та стандартизованими. На цій стадії виникає криза автономії, коли проблеми з координацією стають надто великими для підприємця, а менеджери середнього рівня потребують більше автономії.

Подолання кризи автономії веде до наступного рівня розвитку - фази "Делегування". На цьому етапі децентралізації підприємець делегує важливі завдання своєму середньому керівництву. Керівники середньої ланки відповідають за досягнення тактичних та оперативних цілей. Управління працює на стратегічному рівні і рідко втручається в роботу інших підрозділів та рівнів.

На етапі директивного зростання та управління структура організації змінюється, і формуються окремі групи навколо продуктів та окремих менеджерів. Проте з появою більшої кількості керівників підрозділів стає складніше для керівництва координувати всі підрозділи, що може призвести до кризи управління.

На етапі стандартизації, увага зосереджується на координації між різними підрозділами, довгостроковому плануванні та створенні продуктивних груп. Проте виникає проблема, коли відділи кадрів мають надто велику владу, а керівники інших підрозділів - занадто мало

можливостей, що може призвести до адміністративної кризи.

Наступною фазою є стадія співпраці, де ріст відбувається за рахунок націленої співпраці між лінійними та штатними відділами, що створює розпад ієрархічних форм координації. В цей період взаємний контакт між працівниками збільшується, а формалізація та стандартизація зменшуються.

На останньому етапі, коли контроль та розвиток послаблюються, організація шукає зовнішні можливості розвитку, налагоджує зовнішню співпрацю та створює альянси. При ефективному керівництві організація може пройти кризу ідентичності та залишитися на плаву [20].

Таким чином, концепція Грейнера надає важливий контекст для аналізу та розвитку організацій, допомагаючи розробляти стратегії подолання криз та досягнення стабільності і успіху. Концепція життєвого циклу компанії, як розроблена А. Штангретом та О. Копилюк, а також іншими дослідниками, відображає 5 стадій життєвого розвитку підприємства, від народження і стрімкого розвитку до занепаду та ліквідації [8]. Ця концепція розглядає життєвий цикл компанії як послідовність етапів, які характеризуються різними умовами та завданнями для підприємства.

Модель Е. Фламгольца також описує життєвий цикл організації, починаючи з етапу вивчення та визначення ринків і дослідження номенклатури продуктів. Вона включає стадії експансії, диверсифікації та інтеграції, спрямовані на розвиток та розширення компанії.

Модель І. Адізеса розглядає компанії як живі організми, які також проходять через різні етапи життєвого циклу. Він розділяє цей цикл на 10 етапів, відображаючи як процеси зростання, так і процеси старіння організації [23; 24].

Розглянемо фундаментальну класифікацію Міллера та Фрізена [31], які виділяють п'ять стадій життєвого циклу організації: народження; зростання; зрілість; відродження; занепад (табл. 1.1).

У сучасному світі, де умови змінюються зі швидкістю світла, класичні моделі життєвого циклу організацій стають нестабільними та адаптивними.

Вчені Д. Міллер та П. Фрізен додають гнучкість у розумінні життєвого циклу, стверджуючи, що фази занепаду, відродження та зростання можуть наступати необов'язково після стадії зрілості. Це враховує непередбачуваність впливів, які можуть змінити траєкторію організації в будь-який момент її існування. Незважаючи на те, що стадія занепаду зазвичай є останньою в моделях життєвого циклу організації, занепад може закінчитися як негативно для подальшого існування організації, коли він призводить до розпаду або втрати незалежності, так і перетворитися на успішне відродження.

Таблиця 1.1

Стадії життєвого циклу організації відповідно до класифікацію
Міллера та Фрізена [32-50]

Стадії життєвого циклу організації	Характеристика
1	2
Народження - заснування	характеризується боротьбою за виживання, опосередкованою розробкою продукту та придбанням необхідних ресурсів. Як правило, в цей час організація генерує від'ємний грошовий потік. На цьому етапі організація не має ніякої влади над своїм зовнішнім середовищем і тому повинна адаптуватися до нього. Структура організації проста, часто неформальна і з централізованим керівництвом У відносинах із зацікавленими сторонами організація проактивно управляє відносинами з акціонерами, кредиторами та клієнтами, йде назустріч працівникам та постачальникам, а у відносинах з іншими групами є реактивною або оборонною.
Зростання	коли організації вдається створити свою особливу конкурентну перевагу, за цим слідує зростання продажів і частки ринку. Увага переключасться на управління відносно швидким розширенням, при цьому на перший план виходять питання виробництва і ресурсів. Генерування грошових коштів може бути або все ще від'ємним, або вийти на рівень беззбитковості і стати позитивним, залежно від інших факторів.

Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>Оскільки попит, як правило, перевищує пропозицію, організація радше орієнтована всередину свого виробництва і проактивно звертається до кредиторів, працівників, постачальників і торговельних асоціацій.</p> <p>Структура та процеси поступово стають формальними, організація адаптується до U-подібної структури. Незважаючи на зростаючу децентралізацію та делегування повноважень компанія зазвичай зберігає підприємницьку активність у цей час.</p>
- раннього зростання	<p>слідє за переходом від індивідуалістичного до більш адміністративного підприємницького стилю. Як правило, організація або продовжує генерувати від'ємний грошовий потік, або працює беззбитково. Проста структура вже створена.</p>
- пізнього зростання	<p>характеризується боротьбою між подальшим зростанням і необхідністю формалізації дедалі складніших процесів. У цей час потрібен більш систематичний менеджмент, що заважає раніше безмежній орієнтації на зростання. Крім того, зростаючий конкурентний тиск може сповільнити подальший розвиток. З уповільненням зростання та більшою формалізацією організація стабілізується і дозріває.</p>
Зрілість	<p>Організація, яка досягає зрілості, стабілізується з точки зору необхідності радикальних змін. Зазвичай вона зростає передбачувано і ринковими темпами. Організація тепер живе минулими успіхами, зберігає свій напрямок і зосереджується на експлуатації. У цей час структура і процеси формалізуються, оскільки управління відокремлюється від власності - що, однак, може не стосуватися малих та середніх організацій. Зазвичай це прийняття M-форми деякими організаціями, або форму зі стадією відродження. Однак, як і у випадку з відокремленням управління від власності, це питання є більш характерним для великих організацій. На цьому етапі організація має перебувати на тимчасовому піку прибутку. Коли конкурентні переваги починають повільно руйнуватися, організація вступає або в стадію відродження, коли вона заново винаходить свій бізнес, або в стадію занепаду, коли вона бореться з необхідністю змін.</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2
Відродження	<p>являє собою відновлення фокусу організації на дослідженні нових можливостей. У цьому випадку можливе прийняття М-форми, оскільки організація зберігає старі та нові бізнес-лінії відокремленими одна від одної. Співіснування обох бізнесів є практично необхідним для всіх, окрім малих організацій, якщо вони не хочуть різко розірвати зв'язки зі своїми стейкхолдерами. Крім того, в організацію залучаються нові ресурси, представлені людьми, які мають досвід у сфері досліджень і розробок, інжинірингу, планування або аналізу ефективності, щоб допомогти відродженню відбутися. На цьому етапі відбувається більше ризику, але не сліпого, а скоріше усвідомленого та аналітичного. Звичайно, існує протидія змінам з боку тих, на кого в о н и негативно впливають, але вона не переважає, доки організація не вступає в стадію занепаду. Організація, яка успішно проходить через стадію відродження, переживає подальше зростання або знову стабілізується на стадії зрілості.</p>
Занепад і смерть	<p>Зростаюча несприятливість зовнішнього середовища є поширеною причиною того, що організація вступає в стадію занепаду, разом зі зростаючою внутрішньою негнучкістю або навіть боротьбою, що призводить до загальної бюрократизації. Спроби змін наптовхуються на сильний опір або не мають успіху. Фокус знову зміщується н а виживання. Конкурентні переваги організації зменшуються, що призводить до зниження і втрати ринкових позицій. Організація може опинитися в замкненому колі. цикл недостатніх ресурсів унеможливує необхідні інвестиції, що призводить до зниження привабливості продукції та подальшого зменшення ресурсів.</p>

Розуміння, що стадія смерті не завжди є кінцевою, відкриває можливість відродження. Організації можуть пережити кризу та занепад, але, завдяки стратегічному оновленню, можуть знову набути сили та енергії. Різні організації проходять через різні стадії розвитку із різною швидкістю, тому видається, що життєвий цикл організації є індивідуалізованим. Це

враховує унікальність мікросередовища та стратегічні особливості кожної конкретної організації. Можливість відродження після занепаду розширює розуміння життєвого циклу. Це наголошує на потребі гнучкості та стратегічної реакції на зміни, навіть у важкі часи. Отже, життєвий цикл організації - це передбачувані зміни, які відбуваються в часі з певною періодичністю та послідовністю. Це визначає основу для стратегічного управління та планування в умовах невизначеності.

Визначення етапу розвитку компанії на певний момент і пояснення змін, що відбуваються з часом, є ключовим аспектом для розуміння динаміки організації. Визначення слабких та сильних сторін, а також розробка стратегії розвитку на основі актуальних пріоритетів, є необхідними етапами управління, які впливають із розуміння життєвого циклу.

На кожній стадії життєвого циклу відбуваються як зворотні, так і незворотні зміни, що вказує на комплексний характер впливу змін на організацію. Це також відображає необхідність ефективного управлінського реагування на ці зміни для забезпечення сталого розвитку компанії.

Хоча життєвий цикл описує загальний розвиток організації, а стадія відродження може пояснити, чому деякі організації повертаються до зростання після досягнення зрілості або навіть занепаду, все ще існують численні і часті випадки, коли організації йдуть різними шляхами. Розглянемо час беззбитковості та час занепаду.

Граничний стан, який характеризується беззбитковістю, деякі автори вважають наступним за етапом заснування [35], в той час як інші розглядають його як результат рішення сповільнити зростання [43]. Обидва випадки можливі в реальності, перший часто зустрічається в традиційних і стабільних секторах, де організація повинна відносно швидко довести свою прибутковість, щоб отримати подальші ресурси для масштабування і зростання; другий часто зустрічається в швидкозростаючих секторах з високим рівнем ризику, де величезні прибутки можуть бути отримані за рахунок швидкого зростання (цифрові технології). Тобто, час виходу на

беззбитковість залежить від середовища організації, яке, ймовірно, втручається в життєвий цикл самого середовища-галузі (що, очевидно, впливає на організаційну поведінку [51]).

Моделі життєвого циклу передбачають, що занепад організації зазвичай відбувається в зрілих організаціях. Однак, занепад є частим явищем і серед нових організацій [52]. Основна причина за якої спостерігається занепад залежить від урахування важливості лідера і залежності координаційних механізмів від нього. Будь-яка відсутність лідера може призвести до дезінтеграції та занепаду. Іншою основною причиною занепаду є нездатність організації генерувати ресурси для підтримки своєї діяльності (якщо фінансові ресурси закінчуються внаслідок банкрутства, поглинання тощо).

Причинами занепаду на всіх стадіях організації виступають [43]: абортована ідея; настання смертності на стадії зростання - як результат крихкості організації через помилки в управлінні; пастка засновника - коли засновник не бажає деперсоналізувати організацію; розлучення - партнер-засновник або група людей вирішують покинути організацію; і зростаючий формалізм і внутрішня орієнтація.

Одним з головних недоліків теорії життєвого циклу організації є її зосередженість на великих організаціях. Хоча стадії народження-заснування та зростання переживає майже кожна успішна зріла організація, характер зростання суттєво впливає на кінцеву зрілість. Зрілі організації не обов'язково мають бути великими за розміром, і це впливає на численні характеристики, які автори приписують зрілим організаціям.

Слід зазначити, що кілька факторів, таких як місія організації, технологія, організаційна структура, корпоративна власність, ринковий статус тощо безпосередньо впливають на формування кожного з етапів життєвого циклу організації [53]. Сильні маркетингові програми для продажу більшої частини продукції та утримання клієнтів є одним з досягнень у цьому напрямку. Багато керівників вважають, що компанія не

повинна нести витрати на кожному рівні прибутковості, щоб залучити кожного клієнта, але вона повинна витратити свої обмежені ресурси на оптимальне залучення та утримання ключових клієнтів. Увага до клієнта та його цінностей є фактором, який враховується організаціями і може бути досягнутий за допомогою чітко сформульованого плану. Вплив комплексного підходу до управління на клієнтоорієнтованість, участь і креативність персоналу, вдосконалення організаційної структури, зниження витрат і підвищення ефективності та прибутковості були доведені за допомогою комплексних досліджень [53]. Керівники намагаються утримати організацію на рівні зростання та просунути її до зрілості. Чим коротший проміжок часу між зростанням і зрілістю, тим вища важливість науково-дослідницької діяльності [43]. Рівень делегування повноважень в організації є одним з найважливіших факторів, що беруть участь в управлінні, і має прямий зв'язок з тривалістю життя організації. Згідно з дослідженнями, делегування може бути як природним, так і шкідливим. За допомогою делегування організація переходить від швидкого зростання до зрілості. Прискорення процесу прийняття рішень і виділення більше часу на стратегічне планування та розробку політик є одними з переваг делегування [53]. Щоб визначити позицію організації на кривій життєвого циклу, спочатку необхідно визначити основні риси, якими володіє організація на різних стадіях свого життєвого циклу.

Необхідність чіткого розуміння особливостей кожної стадії життєвого циклу компанії вказує на ключовий аспект ефективного управління. Розуміння особливостей кожної стадії дозволяє лідерам та менеджерам адаптувати свої стратегії та дії відповідно до умов, що притаманні конкретній фазі розвитку організації.

Кожна компанія має свою власну історію, внутрішній контекст, конкурентні переваги, а також зустрічає унікальні виклики та можливості. Хоча кожна з цих моделей має свої особливості, вони всі спрямовані на розуміння та управління різними етапами розвитку підприємства. Знання

про ці етапи допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та прогнозувати майбутні тенденції.

Висновки до розділу 1

Сучасне бізнес-середовище вимагає від компаній не лише пристосування до змін, але й активного впровадження стратегій, спрямованих на досягнення стійкого розвитку. У цьому контексті концепція життєвого циклу стає ключовою для ефективного управління організаціями.

Життєвий цикл визначається як послідовність етапів, який проходить продукт або компанія від початку їх створення до припинення їхньої діяльності. Від кожного етапу циклу залежить стратегічне планування, управління ресурсами та прийняття рішень.

По-перше, розуміння життєвого циклу допомагає компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зростання конкуренції, технологічні зрушення та зміни в споживчому попиті вимагають швидкої реакції. Компанії, які вміють чітко аналізувати та передбачати зміни, можуть забезпечити собі конкурентну перевагу.

По-друге, використання моделей життєвого циклу дозволяє ефективно керувати ризиками. Розуміння того, на якому етапі циклу знаходиться продукт або послуга, дозволяє компаніям приймати вчасні рішення щодо інвестицій, маркетингу та розробки нових продуктів.

По-третє, використання моделей життєвого циклу сприяє ефективному управлінню ресурсами. Компанії можуть зосередити свої зусилля на етапах циклу, де потребується найбільше уваги та інвестицій.

Нарешті, концепція життєвого циклу стимулює компанії до постійного удосконалення та інновацій. Успішні компанії розуміють, що життєвий цикл є динамічним процесом, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення.

Отже, в умовах постійних змін і викликів, з якими стикаються сучасні

компанії, вміння ефективно використовувати моделі життєвого циклу стає важливим елементом успішного управління. Компанії, які можуть швидко адаптуватися до змін і зберігати гнучкість у своєму стратегічному плануванні, здатні досягати стабільного розвитку та зберігати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Життєвий цикл організації є ключовим поняттям в управлінні бізнесом, що відображає послідовність етапів розвитку компанії від становлення до зникнення. Розглядаючи цей концепт, ми спостерігаємо, як організації проходять через різні стадії, реагуючи на зміни в середовищі та власній стратегії.

Науковці та практики виділяють різні критерії для поділу життєвого циклу організації, такі як вік, розмір, чисельність працівників, стратегічні цілі, організаційна структура та інші параметри. Це допомагає краще розуміти еволюцію компаній і визначати стратегії керівництва на кожному етапі.

Дослідження життєвого циклу дозволяє керівникам краще розуміти зміни, які відбуваються в організації, та ефективно керувати ними. Ця концепція використовується при стратегічному плануванні, управлінні ризиками та визначенні цілей роботи компанії.

У сучасному світі швидкі зміни в економіці та технологіях вимагають від керівників гнучкості та готовності до швидкої реакції. Недостатність адаптації до змін може призвести до втрати конкурентної переваги або навіть до припинення діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Характеристика та інформація про розвиток ПрАТ «Оболонь»

Історія ПрАТ "Оболонь" свідчить про те, як компанія вирісла з невеличкого пивоваренного підприємства в 1974 році до великої корпорації з численними підприємствами та різноманітним асортиментом продукції.

1974 рік: Початок будівництва пивоварні був пов'язаний з підготовкою до Олімпійських ігор 1980 року.

1980 рік: Відкриття Київського пивзаводу №3, приуроченого до Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива.

1986 рік: Створення пивобезалкогольного об'єднання "Оболонь" на базі Київського пивзаводу №3, Київського пивзаводу №1, Київського пивзаводу №2 та Фастівського пивзаводу.

1993 рік: Приватизація підприємства та отримання статусу закритого акціонерного товариства.

1998 рік: Отримання міжнародного сертифіката на систему управління якістю ISO-9001.

2004 рік: Запуск найбільшої лінії розливу пива в Європі, що позначило вхід заводу "Оболонь" до трійки найпотужніших пивоварень Європи.

2008 рік: Сертифікування чотирьох систем управління одразу: якістю, безпекою харчових продуктів, екологічного керування та безпекою та гігієною праці.

2009 рік: Відкриття солодового заводу в Чемерівці Хмельницької області.

2012 рік: Введення виробництва преформ для ПЕТ пляшок та реконструкція заводу "Зіберта" в м. Фастів.

2013 рік: Реконструкція підприємства "Красилівське" з випуском нового продукту - настоянок.

2015 рік: Запуск виробництва снєків на заводі в Коломиї та реконструкція елеватора солодового заводу в Чемерівці.

Сьогодні компанія є визнаною як один з лідерів галузі, впроваджуючи інноваційні технології та розширюючи асортимент своєї продукції.

ПрАТ "Оболонь" сьогодні є визнаним лідером виробництва напоїв в Україні та представляє собою найбільшого національного виробника напоїв зі стовідсотковим українським капіталом. За понад чверть століття компанія утримує першість в експорті пива на внутрішньому ринку, що свідчить про її вплив та успіх як гравця на ринку алкогольних напоїв.

Експортна активність компанії розповсюджується на понад 70 країн світу, що вказує на глобальний характер її бізнесу та успішність на міжнародному ринку.

Крім того, ПрАТ "Оболонь" входить до топ-5 платників податків в Україні у своїй галузі. Це свідчить про значний внесок компанії в економіку країни та її високий рівень фінансової стабільності.

ПрАТ "Оболонь" представляє собою значну національну корпорацію, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води, а також інших супутніх товарів. Основними видами продукції ПрАТ «Оболонь» виступають: пиво як основний вид продукції, є ключовим елементом портфеля компанії; безалкогольні напої та мінеральна вода, яка є популярним продуктом. Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова та країни Прибалтики. Наявність жорсткої конкуренції вимагає від компанії вдосконалення якості продукції та стратегій маркетингу. Сировина (ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод) придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном.

ПрАТ "Оболонь" виявляється як важливий учасник ринку з широким спектром продукції та діяльністю на різних ринках, що дозволяє їй гнучко

реагувати на зміни в споживчому попиті та конкурентному середовищі.

Обсяги виробництва та продажів у 2022 році:

– внутрішній ринок: 58 865 786 дал.

– експорт продукції: 2 790 371 дал.

Основні об'єднання, до яких належить ПрАТ "Оболонь":

Асоціація платників податків України: Спрямована на створення сприятливих умов для суб'єктів господарювання через податкові механізми та стимулювання бізнесу до декларування та сплати податків.

Спілка підприємців МСППУ: Захищає законні соціальні, економічні та інші спільні інтереси своїх членів та сприяє розвитку та співробітництву малих, середніх та приватизованих підприємств.

Асоціація міжнародних автомобільних перевізників України: Сприяє учасникам в здійсненні міжнародних автомобільних перевезень та забезпечує дотримання митних конвенцій.

Всеукраїнська громадська організація "Український союз промисловців і підприємців": Досліджує потреби промислової спільноти та підтримує підприємців, надаючи їм юридичну підтримку та інші послуги.

ПрАТ "Оболонь" – Лідер у Впровадженні Інновацій та Екологічної Відповідальності. ПрАТ "Оболонь" належить до перспективних підприємств, що активно впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології для покращення екологічних характеристик виробництва. Завдяки цьому підприємство не лише максимізує власну продуктивність, але й враховує свою відповідальність перед навколишнім середовищем та суспільством.

Однією з ключових ініціатив є впровадження і сертифікація системи управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007. Це свідчить про високий стандарт безпеки на робочому місці та дбайливе ставлення до здоров'я працівників. Зазначена система дозволяє ефективно виявляти та усувати потенційні ризики, пов'язані з працею, забезпечуючи безпеку та комфорт для персоналу.

Досягнення ПрАТ "Оболонь" не обмежуються лише управлінськими

системами, а включають постійну програму контролю виробництва та покращення якості продукції. Це свідчить про фокус компанії на наданні споживачам продуктів високої якості, а також відданість вдосконаленню виробничих процесів.

Важливим аспектом сталого розвитку є також ощадливе використання ресурсів. ПрАТ "Оболонь" свідомо враховує проблему екологічного відтіку та розробляє стратегії, спрямовані на зменшення викидів та оптимізацію використання природних ресурсів.

Зацікавленість компанії в екологічних питаннях та впровадження інноваційних підходів свідчать про високий рівень її корпоративної відповідальності. ПрАТ "Оболонь" може слугувати прикладом для інших підприємств у розвитку сталого та відповідального бізнесу.

Сучасне підприємництво, зокрема в галузі виробництва та реалізації алкогольних напоїв, стикається з безліччю проблем і викликів, які значно впливають на діяльність емітента. Однією з найактуальніших проблем є повномасштабне військове вторгнення російської федерації, яке може викликати серйозні труднощі в управлінні та забезпеченні стабільності підприємства.

Додатково, велике скорочення та втрата традиційних ринків збуту продукції ставить ПрАТ "Оболонь" в складну економічну ситуацію. Девальвація національної валюти і великі курсові різниці також створюють труднощі в плануванні інвестицій та розрахунках за кредитами.

На фоні внутрішніх економічних труднощів, нестабільність на ринку сировини і значне зростання вартості основних та допоміжних матеріалів може позначитися на фінансових показниках підприємства. Недостатня купівельна спроможність населення додатково ускладнює ситуацію, сприяючи складнощам у плануванні виробництва та продажів.

Система банківського сектору також впливає на ПрАТ "Оболонь", особливо при відсутності пільгового кредитування та проблем в деяких банках. Нормативно-правове поле, що постійно змінюється, та фіскальний

тиск додають критичний елемент невизначеності в управлінні підприємством.

При цьому важливо враховувати також аспекти оподаткування, зокрема посилення акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, що може призвести до збільшення вартості продукції. Підвищення ставок акцизу належить до фіскальних заходів, що впливають на емітента, а також на велику кількість підприємств відзначається високою конкуренцією в галузі.

Усі ці проблеми та виклики об'єднуються в складному економічному контексті, який вимагає від ПрАТ "Оболонь" не тільки стратегічного мислення, але і гнучкості та ефективного управління ризиками для забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

ПрАТ "Оболонь" визначає безпеку та стабільність своєї діяльності як важливі пріоритети. З метою забезпечення цих цілей, Товариство вживатиме всі необхідні заходи для забезпечення стійкості та безпеки працівників та акціонерів. Це може включати в себе впровадження сучасних стандартів безпеки праці та регулярні аудити для визначення та усунення можливих ризиків.

Одним із стратегічних напрямків розвитку є пошук нових можливостей на експортних ринках. ПрАТ "Оболонь" визнає важливість глобальної експансії та розширення міжнародного впливу. Шляхом розвитку мережі фірмових магазинів, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність та розширити зону впливу на ринках споживання.

Такий підхід свідчить про стратегічний план ПрАТ "Оболонь" щодо гнучкості та адаптивності до змін в економічному середовищі. Максимізація можливостей на експортних ринках та розвиток мережі фірмових магазинів може забезпечити стабільний розвиток та диверсифікацію діяльності компанії.

Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну

екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність [54].

Використання змішаної структури управління у ПрАТ "Оболонь" свідчить про те, що компанія впроваджує гнучкий та адаптивний підхід до організації своєї структури управління, об'єднуючи елементи різних типів організаційних структур (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура ПрАТ «Оболонь» [29; 30; 54]

Головне підприємство
ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Київська область, м. Київ Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини. Загалом у 2014 році випущено понад 70 млн дал напоїв. ПрАТ «Тетіс» Київська область, м.Київ Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії
Дочірні підприємства
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» Хмельницька область, Красилів Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод. ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА» Київська область, Фастів Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв.
Територіально віддалені цехи
Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Кіровоградська область, м. Олександрія Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ. Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Хмельницька область, смт Чемерівці Виробництво солоду.
Підприємства з корпоративними правами ПрАТ «Оболонь»
ПрАТ «Бершадський комбінат» Вінницька область, м. Бершадь ПрАТ «Дятьківці» Івано-Франківська область, Коломия Виробництво солоду ТОВ "ФК "Оболонь" Київська область, м.Київ Футбольний клуб "Оболонь" ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» Сумська область, м. Охтирка Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.

ПрАТ "Оболонь" має значну середньооблікову чисельність штатних працівників – 2092 осіб:

Середньооблікова чисельність штатних працівників (осіб): 2092.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб): 0.

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): 35.

Фонд оплати праці: 527304,1 тис. грн. (у порівнянні з 603694,6 тис. грн. у попередньому періоді).

Ці дані свідчать про значний обсяг робочої сили, яку компанія залучає для своєї діяльності. Також важливо враховувати, що фонд оплати праці складає 527304,1 тис. грн., що є значущою фінансовою складовою витрат компанії на персонал. Кваліфікація працівників, відповідність їхньої кваліфікації операційним потребам та систематичне її вдосконалення свідчать про уважне ставлення до розвитку кадрового потенціалу компанії.

Корпорація забезпечує стабільну зайнятість для свого персоналу, що сприяє покращенню економічної стабільності та благополуччя працівників, надає належні умови праці та життя для свого персоналу, включаючи медичне обстеження, надання першої медичної допомоги, профілактичне лікування та розвиток соціальної сфери. Корпорація надає можливості для підвищення кваліфікації свого персоналу через різноманітні програми навчання та розвитку. Це допомагає працівникам розвиватися професійно та розширювати свої навички. Корпорація гарантує офіційну виплату заробітної плати та премій, що сприяє забезпеченню фінансової стабільності працівників та збільшенню їх соціального захисту.

ПрАТ "Оболонь" має чітку структуру управління, включаючи загальні збори акціонерів, наглядову раду, ревізійну комісію та виконавчий орган, яким є дирекція. Кожен з цих органів має свої функції та компетенцію, які визначені законодавством та статутом компанії.

Загальні збори акціонерів володіють вищою компетенцією і приймають стратегічні рішення для компанії. Наглядова рада забезпечує контроль та регулювання діяльності виконавчого органу. Ревізійна комісія

відповідає за фінансовий контроль. Директори виконують рішення загальних зборів та підзвітні наглядовій раді.

Компанія має власні Принципи корпоративного управління, які враховують вимоги законодавства та визначають важливість ефективного управління для успішної діяльності.

Управління компанією здійснюється відповідно до законодавства України, що включає Конституцію, цивільний та господарський кодекси, а також спеціальні закони про акціонерні товариства та цінні папери.

Компанія впроваджує систему управління через національну інтегровану корпоративну структуру НКС для регулювання питань управління національною інтегрованою корпоративною структурою в межах державних кордонів та відповідно до законодавства України. Положення НКС Групи було розроблено з урахуванням внутрішніх потреб ПрАТ "Оболонь", а також враховуючи нормативно-законодавчу базу України та світові практики управління великими корпоративними структурами. НКС Група складається з різних юридичних осіб, суб'єктів господарювання, та інших організацій, що діють на території України та координують свою діяльність з єдиного центру управління, яким є апарат корпоративного управління ПрАТ "Оболонь". Обґрунтованість НКС Групи полягає у необхідності створення ефективної структури для конкуренції на національному ринку в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки. Така група дозволяє краще протистояти міжнародним корпоративним структурам і захищати свої позиції. Управління НКС Групою забезпечується через апарат корпоративного управління ПрАТ "Оболонь" згідно зі статутом компанії. Це дозволяє координувати діяльність всіх учасників групи та приймати стратегічні рішення. Однією з основних цілей НКС Групи є забезпечення найвищої якості та споживчої цінності продукції для задоволення потреб споживачів. Вона також спрямована на підвищення конкурентоспроможності та ефективності для всіх учасників групи. ПрАТ "Оболонь" акцентує значення соціальної відповідальності бізнесу. Це

означає, що компанія віддає перевагу таким підходам, як етичне ведення бізнесу, дотримання стандартів праці та виробництва, та сприяння соціально-економічному розвитку регіонів та країни в цілому.

Регіональна Структура (РС) Групи включає різні типи структурних одиниць, кожна з яких має свої особливості та функції, спрямовані на розвиток та управління бізнесом у різних регіонах України. РС Групи розвивається шляхом заснування, створення та приєднання до неї структурних одиниць. Цей процес відповідає чинному законодавству України та вимогам Статуту ПрАТ "Оболонь". Апарат корпоративного управління включає органи, передбачені Статутом ПрАТ "Оболонь", такі як Збори акціонерів, Наглядова рада, Президент, Ревізійна комісія. Ці органи ініціюють та приймають стратегічні рішення для НІКС Групи. Центральний виконавчий апарат управління складається з органів та підрозділів управління головного підприємства ПрАТ "Оболонь" у м. Києві. Він відповідає за поточне керівництво бізнес-процесами головного підприємства та здійснює виконавчі функції централізованого керівництва всією НІКС Групою в межах стратегій, визначених апаратом корпоративного управління Групою. Апарат корпоративного управління (КП) Групи включає органи, передбачені установчими документами відповідного КП. Він здійснює стратегічне управління стосовно діяльності КП через виконавчий апарат КП. Виконавчий апарат управління КП представляє сукупність органів та підрозділів, які керують бізнес-процесами КП. Вони можуть також керувати підлеглими ДП, ВСП і ТСП. Органами управління/координації СА Групи виступають спеціальні спільні органи управління та/або координації діяльності між ПрАТ "Оболонь" або структурною одиницею РС Групи та іншою стороною. Діяльність цих органів регулюється домовленостями між сторонами СА.

Організаційна структура управління Групою заснована на лінійно-функціональній моделі, яка передбачає горизонтальний розподіл за функціональними сферами діяльності та вертикальний ланцюг

адміністративної підпорядкованості. Керівники функціональних ланок входять до підсистеми лінійного керівництва і мають розпорядчі права. Група впроваджує ініціативи для підвищення ефективності своєї діяльності. Отже, організаційна структура та принципи управління в Групі спрямовані на забезпечення ефективного керівництва та координації діяльності різних структурних одиниць для досягнення стратегічних цілей.

Товариство свідомо ставиться до управління фінансовими ризиками та вживає заходів для забезпечення стабільності та безпеки своєї фінансової діяльності.

1. Фінансові зобов'язання:

Банківські кредити та овердрафти: Товариство скористалося банківським кредитуванням та овердрафтами для фінансування своєї діяльності.

Позики та фінансова оренда: Використання позик та фінансової оренди для забезпечення фінансування.

Торгова кредиторська заборгованість: Зобов'язання перед постачальниками, отримані в ході торгівлі.

2. Фінансові активи:

Торговельна дебіторська заборгованість: Клієнти, які заборгували за товари чи послуги.

Грошові кошти та короткострокові депозити: Грошові активи, які виникають в ході операційно-господарської діяльності.

3. Операції з фінансовими інструментами:

Товариство не брало участі в суттєвих операціях з використанням похідних фінансових інструментів.

4. Управління ризиками:

Валютний ризик: Зв'язаний з операціями в різних валютах; товариство не використовує похідні інструменти для хеджування валютного ризику.

Ризик ліквідності: Оцінка активів та зобов'язань за строками погашення для забезпечення безперервного фінансування.

Процентний ризик: Мінімізація ризику зміни ринкових процентних ставок шляхом використання боргових інструментів.

Кредитний ризик: Пов'язаний з коштами в банках та торговельною дебіторською заборгованістю; політика включає контроль за кредитоспроможністю замовників.

В звітному періоді українська компанія "Оболонь" стикнулася із викликами воєнного стану, викликаного вторгненням російської федерації. У цей складний період, всі виробничі майданчики компанії активно працювали, спрямовуючи свої зусилля на стратегічне забезпечення захисників України та цивільного населення необхідними товарами - питною водою та військовою допомогою.

Унікальність та новаторський підхід "Оболоні" стали виявом в їхній реакції на виклики військового конфлікту. Компанія вперше в світі впровадила продаж невзаємозамінних токенів NFT (Non-Fungible Tokens) з метою залучення коштів на підтримку своєї місії. Власникам цих токенів відкривається можливість замовити колекційну пляшку пива з унікальним дизайном етикетки, яка буде створена на основі придбаного NFT. Усі зібрані кошти з цього проєкту спрямовані на підтримку роботи підприємства та реалізацію місії, яка полягає у забезпеченні українців питною водою.

Значна частина зібраних коштів від продажу цих токенів NFT передана на підтримку українських військових, які, мужньо та ціною власного життя, захищають Україну та Європейські держави. Це відзначається не тільки як інноваційний підхід до залучення фінансів, але й як вираз солідарності та підтримки тих, хто стоїть на передовій оборони.

Важкощі воєнного часу не зупинили компанію "Оболонь" у її прагненні підтримати своїх працівників. Незважаючи на вкрай важкі умови, вони продовжують забезпечувати своїх працівників робочими місцями та виплатами заробітної плати. Компанія також виражає свою підтримку військовим, які ризикують своїми життями, захищаючи рідну землю та континент.

Джерела артезіанської води, які перебувають у власності компанії "Оболонь", не тільки використовуються для виробництва води, але й використовуються для безкоштовної передачі води військовим та мешканцям розорених воєнних регіонів України. Це демонструє не лише комерційну, але й гуманітарну відповідальність компанії в умовах воєнного конфлікту.

Українська компанія "Оболонь" виявилася не тільки успішним виробником, але й справжнім агентом соціальної відповідальності. Її ініціативи у сфері благодійності та інновацій в умовах воєнного конфлікту свідчать про глибоке прагнення не лише вижити в умовах кризи, а й допомагати своїй країні та її захисникам.

2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності

Компанія ПрАТ «Оболонь» в 2022 році зуміла покращити фінансові показники в умовах повномасштабної війни в умовах слабкостей конкурентів [55]. Так, Ситуація, компанія АВ InBev Efes (Україна) втратила 70% своїх продажів через закриття заводів внаслідок вторгнення та обстрілів, є вкрай складною та важкою. Російське вторгнення і події в Україні привели до серйозних труднощів для бізнесу та господарства в цілому. Компанія Carlsberg Україна виявилася в кращому становищі порівняно зі своїм конкурентом АВ InBev Efes Україна, збільшивши свій виторг на 8% до 9 млрд грн у порівнянні з 2021 роком.

Збільшення обсягів реалізації пива компанією "Оболонь" в умовах зростання цін та скорочення виробництва та споживання пива в Україні (2022 рік -виробництво скоротилось на 28%, споживання - на 25%) є вражаючим прикладом успішного управління і адаптації до негативних економічних умов (рис. 2.2).

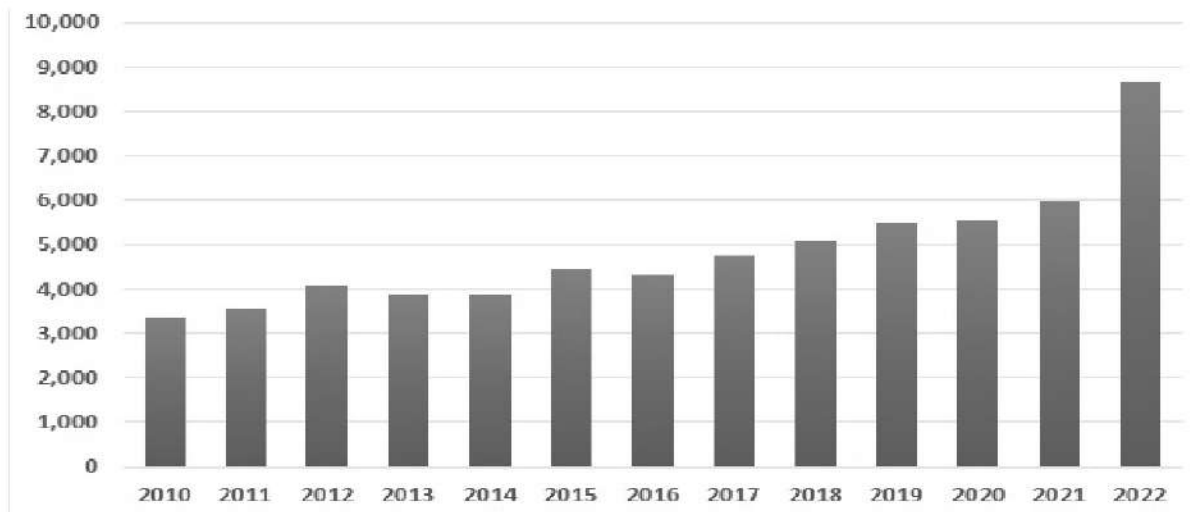


Рисунок 2.1 – Динаміка виторгу ПрАТ «Оболонь», млн.грн [12]

Чистий прибуток в розмірі 1114,68 млн. грн. (табл. 2.2) свідчить про те, що компанія успішно забезпечила ефективність своїх операцій, витрат та управління ризиками. На загальний приріст доходів у 2022 році в основному вплинули дохід від продажу пива та дохід від продажу слабоалкогольних напоїв.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2021-2022 роки (тис.грн.) [54; 56]

Найменування показника	Період		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Усього активів	5889058	5793443	6055199
Основні засоби (за залишковою вартістю)	4352291	4067871	3814673
Запаси	1015849	1040911	1134001
Сумарна дебіторська заборгованість	463373	556824	812237
Гроші та їх еквіваленти	17048	29122	152794
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	167847	188568	1446229
Власний капітал	2673996	2542672	3665010
Зареєстрований (статутний) капітал	73144	73144	73144
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1020282	1066323	986405
Поточні зобов'язання і забезпечення	2194780	2184448	1403780
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	338614	(130821)	1114682

Згідно з наданими фінансовими показниками, компанія "Оболонь"

досягла значного покращення своєї фінансової стійкості та результативності протягом 2022 року. Збільшення EBITDA з 347 млн грн в 2021 році до понад 2 млрд грн в 2022 році свідчить про ефективне управління внутрішніми операціями компанії. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, удосконалення ланцюга постачання та інших стратегічних кроків.

Незважаючи на складні умови ринку та економічні труднощі, компанія збільшила обсяги реалізації пива в натуральному вимірі. Це може свідчити про ефективні маркетингові стратегії та здатність компанії адаптуватися до змін у споживчому попиті.

Покращення структури балансу та зменшення кредитного портфеля компанії "Оболонь" свідчать про її фінансову стійкість та здатність ефективно управляти зобов'язаннями. Зменшення загального кредитного портфеля може бути розглянуте як позитивний сигнал для інвесторів та кредиторів, оскільки це свідчить про здатність компанії раціоналізувати свої фінансові операції та знижувати фінансовий ризик.

Для того щоб відобразити результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», наведемо показники активів, виручки та зобов'язань 2018-2022 рр. (рис. 2.2) (фінансові дані за 2022 рік відображені в додатку Б,В,Г).

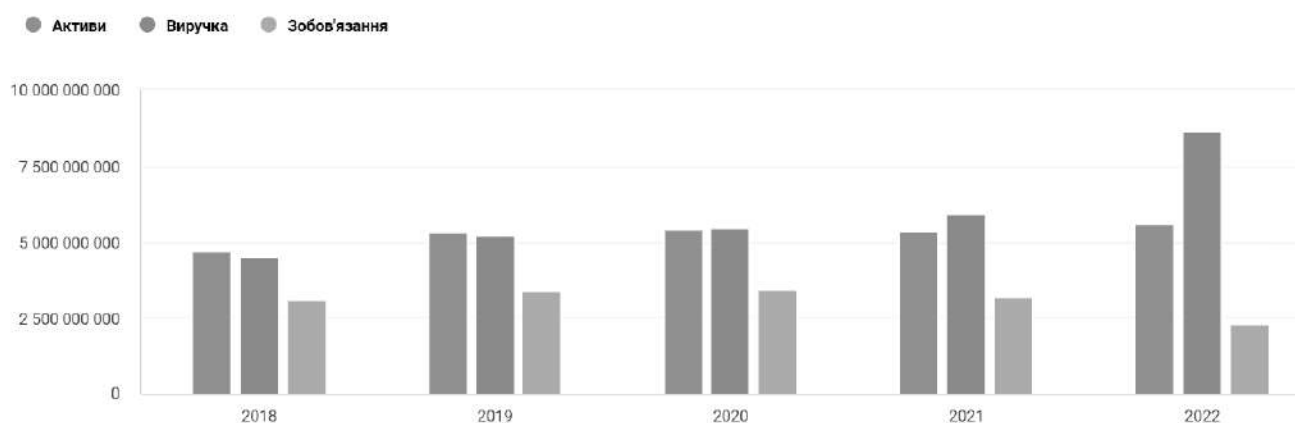


Рисунок 2.2 – Динаміка активів, виручки та зобов'язань ПрАТ «Оболонь», 2018-2022 рр., грн [54-56]

Враховуючи ці позитивні показники, можна стверджувати, що 2022

рік виявився найуспішнішим для компанії "Оболонь" за останні 10-15 років як з фінансового, так і з ринкового погляду. Це свідчить про високий рівень професіоналізму та адаптивності керівництва компанії в умовах складнощів та невизначеності.

Поточна ліквідність визначає, наскільки компанія може виплатити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Зазвичай рекомендоване значення поточного коефіцієнта дорівнює більше 100%. Це означає, що компанія має достатньо оборотних активів, щоб погасити свої поточні зобов'язання. Значення більше 100% індикує, що у компанії достатньо ресурсів для виплати зобов'язань, але це не завжди означає, що компанія в оптимальному фінансовому стані (рис.2.3).

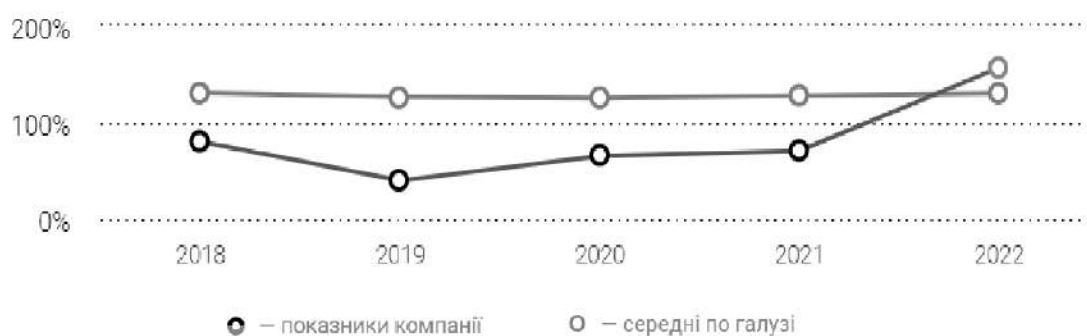


Рисунок 2.3 – Поточна ліквідність ПрАТ «Оболонь», 2018-2022 рр., %
[54; 56]

Абсолютна ліквідність - відображає здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Рекомендоване значення абсолютної ліквідності може бути більше 20%, оскільки це свідчить про те, що компанія має достатньо готівки для того, щоб виплатити свої поточні зобов'язання в разі потреби. Високий рівень абсолютної ліквідності може свідчити про фінансову стійкість компанії і її здатність ефективно управляти грошовими потоками.

Однак, важливо також враховувати контекст і специфіку галузі та бізнесу компанії при оцінці цього показника, оскільки він може змінюватися залежно від умов ринку та стратегії управління грошовими потоками (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Абсолютна ліквідність ПрАТ «Оболонь», 2018-2022 рр., % [54; 56]

Коефіцієнт швидкої ліквідності є важливим показником фінансової стійкості та здатності підприємства виплатити свої поточні зобов'язання короткостроковими активами. Цей показник враховує тільки найбільш ліквідні активи, які можуть бути швидко перетворені на гроші. Зазвичай приймається, що приблизно 1:1 є хорошим показником для коефіцієнта швидкої ліквідності, що означає, що ліквідні активи покривають поточні зобов'язання в повному обсязі. Однак це може змінюватися в залежності від галузі та конкретних умов підприємства (рис. 2.5).

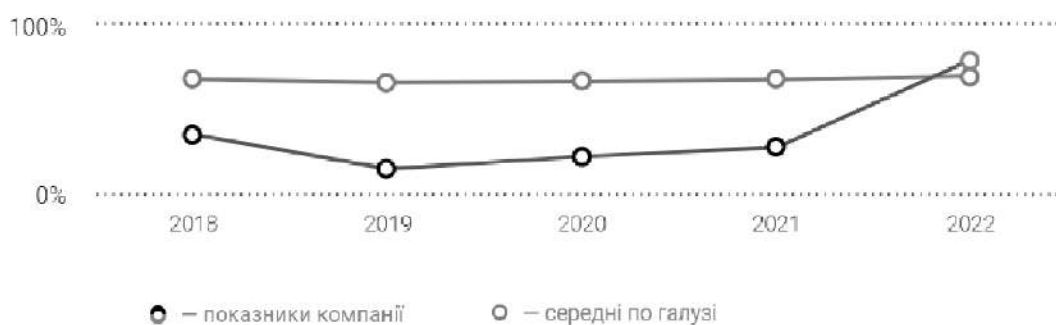


Рисунок 2.5 – Коефіцієнт швидкої ліквідності ПрАТ «Оболонь», 2018-2022 рр., % [54; 56]

Всі показники аналізу ліквідності (рис. 2.3, рис. 2.4, рис. 2.5) мають тенденцію до збільшення, але коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться нижче норми.

Коефіцієнт автономії визначає, яка частина загальних активів компанії належить власному капіталу. Високий коефіцієнт автономії свідчить про те, що компанія має стійке фінансове становище і меншу залежність від зовнішніх кредиторів. Однак важливо враховувати, що оптимальний рівень може відрізнятись в залежності від галузі, розміру компанії та її стратегії розвитку (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Коефіцієнт автономії ПрАТ «Оболонь», 2018-2022 рр., %

[54; 56]

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» показав тенденцію компанії до покращення фінансового стану в цілому. Зменшення кредитного портфеля вдвічі з 1.6 млрд грн на кінець 2021 року до близько 800 млн грн на кінець 2022 року свідчить про покращення структури балансу та зниження фінансових ризиків.

2.3 Діагностика життєвого циклу ПрАТ «Оболонь»

Пивоварна галузь в Україні є значущим сегментом харчової промисловості. Україна відома своєю довгою традицією виробництва пива, а пивоварні підприємства в країні виробляють широкий асортимент пива, який охоплює різноманітні смаки, сорти, та бренди.

Пиво в Україні відіграє важливу роль у культурному та соціальному житті населення, і пивоварні компанії займають значне місце на ринку

споживчих товарів. Багато з них мають великі виробничі потужності і експортують свою продукцію за межі країни.

ПрАТ «Оболонь», як і будь-яке інше підприємство, залежить від широкого спектру зовнішніх факторів, які можуть впливати на його діяльність і результативність. Основні елементи зовнішнього середовища, що можуть впливати на діяльність підприємства, включають: господарські суб'єкти, економічні умови, суспільні умови, природні умови, інституційні структури та міждержавні відносини. Конкуренти, постачальники, клієнти, інвестори - всі вони формують частину зовнішнього середовища, яке може впливати на стратегії і результати підприємства. Ситуація на ринках, курси валют, інфляція, процентні ставки - всі ці фактори можуть впливати на фінансове становище та рентабельність підприємства. Законодавство, соціокультурні та етичні чинники, демографічні та соціальні тенденції також мають значний вплив на діяльність підприємства. Погодні умови, кліматичні зміни, екологічні фактори - це також важливі аспекти, які можуть впливати на виробництво, постачання та інші аспекти діяльності підприємства. Політична стабільність, міжнародні угоди, торговельні бар'єри - всі ці аспекти також можуть впливати на міжнародні операції та розвиток підприємства [54].

Аналіз і розуміння як макросередовища, так і мікросередовища, дозволяє підприємствам адаптуватися до змінних умов, приймати стратегічні рішення та забезпечувати стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Класифікація зовнішнього середовища включає всі важливі складові, які можуть впливати на діяльність підприємства. Розглянемо ці складові детальніше:

1. Економічні фактори: Це обсяги економіки, рівень безробіття, інфляція, обсяги інвестицій, стан фінансових ринків та інші аспекти, що визначають економічну стійкість та перспективи розвитку.

2. Екологічні фактори: Сюди входять вплив діяльності людини на

навколишнє середовище, забруднення повітря, води, ґрунту, зміни клімату, використання природних ресурсів та інші аспекти.

3. Технологічні фактори: Це рівень технологічного розвитку, інновації, впровадження нових технологій, автоматизація процесів, що впливають на продуктивність та конкурентоспроможність.

4. Політико-правові фактори: Вони охоплюють законодавство, регулювання, політичну стабільність, податкову політику, правові норми та інші аспекти, які впливають на управління бізнесом та діяльність підприємства.

5. Природно-географічні фактори: Вони включають географічне розташування підприємства, кліматичні умови, доступність природних ресурсів, природні катастрофи та інші природні аспекти.

6. Соціально-культурні фактори: Сюди входять культурні та соціальні звичаї, цінності, демографічні тенденції, освіта, стандарти життя та інші аспекти, які визначають споживчі уподобання та поведінку споживачів.

Ці складові допомагають підприємствам адаптуватися до змін у своєму зовнішньому середовищі та розробляти стратегії, щоб досягти успіху на ринку.

Визначення мікроекономічного середовища відображає основні аспекти, які впливають на конкретне підприємство. Розглянемо кожен з цих елементів докладніше:

1. Споживачі продукції: Це особи або організації, які придбають товари або послуги від підприємства. Розуміння потреб і уподобань споживачів допомагає підприємствам розробляти продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам.

2. Посередники: Це компанії або особи, які допомагають у розподілі товарів та послуг від виробника до кінцевого споживача. Це можуть бути оптові або роздрібні торговці, дистриб'ютори, агенти тощо.

3. Конкуренти: Інші підприємства, які працюють у тій же галузі або пропонують схожі товари та послуги. Аналіз конкурентів допомагає

підприємству розробляти свої унікальні конкурентні переваги.

4. Постачальники: Це компанії або особи, які постачають сировину, матеріали, обладнання та інші ресурси, необхідні для виробництва товарів або надання послуг підприємством.

5. Контактні аудиторії: Це групи або особи, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємства або взаємодіють з ним. Це можуть бути акціонери, інвестори, регуляторні органи, громадські організації, ЗМІ та інші.

Розуміння мікроекономічного середовища дозволяє підприємствам адаптуватися до потреб своїх клієнтів, ефективно взаємодіяти з постачальниками та партнерами, а також ефективно конкурувати на ринку.

Для компанії "Оболонь" важливо постійно відстежувати та аналізувати ВВП країни, рівень інфляції та зміни курсу національної валюти, оскільки вони впливають на її фінансову стабільність, можливості розвитку та конкурентоспроможність на ринку. Рівень ВВП вказує на загальний обсяг економічної активності та може впливати на рівень споживання, інвестицій та експорту, що впливає на дохідність та обсяги продажів компанії. Високий рівень інфляції може призвести до зростання витрат на виробництво та зниження купівельної спроможності споживачів. Курс валют впливає на вартість експорту та імпорту, а також на вартість іноземних інвестицій. Зміни в курсі валют можуть мати великий вплив на доходи та витрати компанії, особливо якщо вона здійснює міжнародну торгівлю. Регулярний контроль та оцінка ризиків допоможуть компанії адаптуватися до змін у макросередовищі та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Існує безліч моделей та способів діагностики життєвого циклу організації. Проведений аналіз ПрАТ «Оболонь» та її внутрішнього та зовнішнього середовища дає нам змогу системніше та точніше оцінити життєвий цикл компанії і визначити існуючі та потенційні проблеми. За теорією Адізеса, компанія пройшла такі стадії: Доглядання, Дитинство, Давай-давай, Юність, Розквіт та Пізній розквіт (див. рис. 2.5).

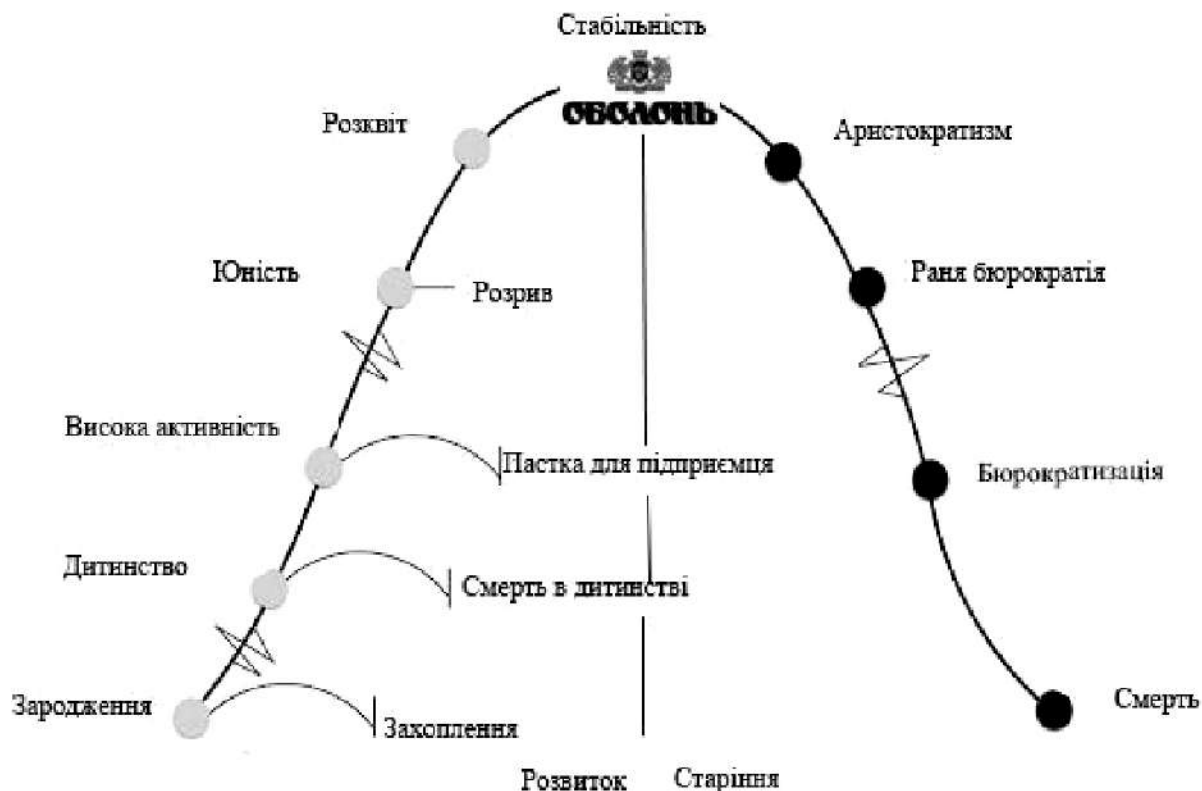


Рисунок 2.7 – Життєвий цикл ПрАТ «Оболонь» (за теорією Адізеца)
[43; 54]

ПрАТ «Оболонь» має високий рівень стандартизації та формалізації, але за рахунок віку та сучасної стадії розвитку, компанія втратила гнучкість та креативність та майже максимально використала свої можливості. Темпи розвитку та зростання почали сповільнюватися, прибуток наразі є стабільним, класичні резерви зростання та виробничий потенціал організації максимально використовуються.

Цей етап є першим кроком до старіння компанії та має найефективніші показники доходу, через що однією з основних цілей менеджменту на цій фазі є саме максимальне її подовження та запобігання (уникнення) початку стадії спаду. Згідно аналізу етапів життєвого циклу за теорією Адізеца, «Оболонь» знаходиться на етапі «стабільності», що є останнім етапом розвитку перед початком занепаду організації.

Етап "стабільності" може бути як підтвердженням успішного

функціонування організації, так і сигналом про небезпеку. Це період, коли компанія досягла певного рівня стійкості і стабільності у своїй діяльності, але одночасно це може також означати період стагнації або недостатньої реакції на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища.

Компанії «Оболонь» на цій стадії варто пильно слідкувати за мінливими потребами споживачів та вміти швидко адаптуватися до змін ринку. Також для того, щоб уникнути різкого спаду, необхідно фокусуватися на довгострокових цілях та вкладати ресурси в інновації та дослідження, інвестувати в нові джерелазростання.

За результатами проведеного дослідження та аналізу, а також за моїми спостереженнями, відповідно до моделі Л. Грейнера, яка базується на віці, розмірі організації та цілях менеджменту, ПрАТ «Оболонь» пройшло перші 4 етапи: Креативність, Директивне керівництво, Делегування та Координація та сьогодні знаходиться на порозі наступної фази – Співпраця. Про це свідчать успішне використання формальних систем та координації менеджерів всіх рівнів, капітальні витрати ретельно зважуються та розподіляються по всій організації, кожна група продуктів трактується як інвестиційний центр, де рентабельність вкладеного капіталу є важливим критерієм, що використовується при розподілі коштів.

Для подолання кризи бюрократизму та уникнення швидкого старіння, компанія «Оболонь» має обрати системний підхід до утримання своєї частки ринку, підвищення інноваційності діяльності, глибокого дослідження ринку та бажань споживачів, створення синергії та співпраці як всередині компанії, так і ззовнішнім середовищем.

Просування товарів на оптовому ринку має свої особливості порівняно з роздрібним ринком через специфіку клієнтів, їх потреб та підходи до закупівельних процесів. Оптові клієнти зазвичай роблять закупівлі великими партіями. Тому просування товарів на оптовому ринку вимагає наявності достатньої кількості товару для задоволення потреб оптових покупців. Оптові покупці зазвичай чутливі до ціни, оскільки для

них важливішими є економії від великих оптових закупівель. Тому просування товарів на оптовому ринку часто включає в себе стратегії цінової конкуренції та гнучкі цінові умови для великих замовлень. Оптові клієнти можуть мати специфічні потреби, пов'язані з їх бізнесом або індустрією. Тому просування товарів на оптовому ринку передбачає розуміння та врахування цих потреб. В оптовому бізнесі стосунки грають важливу роль. Побудова довгострокових стосунків з оптовими покупцями, розуміння їх потреб і надання додаткових послуг можуть бути ключовими для успіху на оптовому ринку. Оптові покупці можуть шукати не лише самі товари, але й рішення для їх бізнесу. Тому просування на оптовому ринку може включати в себе не лише рекламні кампанії, але й освітлення важливості продукту для бізнесу, демонстрації його ефективності, технічну підтримку тощо.

Успішне просування товарів на оптовому ринку вимагає ретельного вивчення ринку, розуміння потреб оптових клієнтів і пропонування їм відповідних рішень та підтримки.

Просування пива на роздрібному ринку вимагає комплексного підходу та уваги до різних аспектів, включаючи маркетинг, дистрибуцію, продажі та взаємодію з клієнтами. Важливо розробити сильну брендову ідентичність та провести ефективну маркетингову кампанію, щоб привернути увагу споживачів і створити попит на продукт. Використання різних каналів реклами, таких як телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа, спонсорство заходів та інші просувальні заходи можуть допомогти збільшити усвідомленість бренду та збільшити продажі. Важливо мати ефективну дистрибуційну мережу, щоб продукт був доступним для споживачів у різних точках продажу, таких як супермаркети, магазини з продуктами, ресторани, паби та інші місця. Привабливе та привабливе пакування може вплинути на рішення споживачів при виборі продукту. Дизайн етикеток та упаковки також важливий для створення сильного враження про продукт. Активна участь у різних заходах та заходах сприяє побудові відносин із споживачами. Дегустації продукції, організація

спеціальних подій і промоакцій можуть допомогти залучити нових клієнтів та збільшити лояльність до бренду. Не менш важливою є якість самого пива та репутація бренду. Споживачі шукають якісний продукт, який вони можуть довіряти, тому важливо дотримуватися стандартів якості та підтримувати позитивну репутацію.

Врахування цих факторів допоможе підвищити ефективність просування пива на роздрібному ринку та забезпечити успішні продажі.

Висновки до розділу 2

У сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, досягнення успіху для бізнесу стає викликом, що вимагає не лише професіоналізму, але й великої міри соціальної відповідальності та інноваційного підходу. У цьому контексті компанія "Оболонь" виступає яскравим прикладом вітчизняного успіху та підтверджує, що зростання бізнесу можливе не лише за рахунок фінансових показників, а й за рахунок розвитку спільноти та уваги до навколишнього середовища.

Початок розгортання успішного шляху "Оболоні" було покладено на принципах високого стандарту виробництва та непохитної якості продукції. Заснована як українська компанія з чистим внутрішнім капіталом, "Оболонь" здобула лідерські позиції у виробництві напоїв, особливо в сегменті пива, яке експортується в понад 70 країн світу. Найвищі стандарти виробництва, високоякісні інгредієнти та постійна увага до технологічних новацій дозволили "Оболоні" не лише утримувати лідерство, але й розширювати свій вплив як в Україні, так і за її межами.

Проте успіх "Оболоні" полягає не лише в економічних досягненнях. Компанія активно демонструє свою соціальну відповідальність, впроваджуючи програми підтримки співробітників, соціальні ініціативи та благодійні програми. Важливо підкреслити, що в період складностей, спричинених пандемією та економічною нестабільністю, "Оболонь" не лише

не зупинилася, а й підтвердила свою готовність допомагати співробітникам та спільноті в цей важливий для всіх час.

Сучасне підприємництво, зокрема в галузі виробництва та реалізації алкогольних напоїв, стикається з безліччю проблем і викликів, які значно впливають на діяльність емітента. Однією з найактуальніших проблем є повномасштабне військове вторгнення російської федерації, яке може викликати серйозні труднощі в управлінні та забезпеченні стабільності підприємства.

Додатково, велике скорочення та втрата традиційних ринків збуту продукції ставить ПрАТ "Оболонь" в складну економічну ситуацію. Девальвація національної валюти і великі курсові різниці також створюють труднощі в плануванні інвестицій та розрахунках за кредитами.

На фоні внутрішніх економічних труднощів, нестабільність на ринку сировини і значне зростання вартості основних та допоміжних матеріалів може позначитися на фінансових показниках підприємства. Недостатня купівельна спроможність населення додатково ускладнює ситуацію, сприяючи складнощам у плануванні виробництва та продажів.

Система банківського сектору також впливає на ПрАТ "Оболонь", особливо при відсутності пільгового кредитування та проблем в деяких банках. Нормативно-правове поле, що постійно змінюється, та фіскальний тиск додають критичний елемент невизначеності в управлінні підприємством.

При цьому важливо враховувати також аспекти оподаткування, зокрема посилення акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, що може призвести до збільшення вартості продукції. Підвищення ставок акцизу належить до фіскальних заходів, що впливають на емітента, а також на велику кількість підприємств відзначається високою конкуренцією в галузі.

Усі ці проблеми та виклики об'єднуються в складному економічному контексті, який вимагає від ПрАТ "Оболонь" не тільки стратегічного

мислення, але і гнучкості та ефективного управління ризиками для забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

ПрАТ "Оболонь" визначає безпеку та стабільність своєї діяльності як важливі пріоритети. З метою забезпечення цих цілей, Товариство вживатиме всі необхідні заходи для забезпечення стійкості та безпеки працівників та акціонерів. Це може включати в себе впровадження сучасних стандартів безпеки праці та регулярні аудити для визначення та усунення можливих ризиків.

Успіх компанії "Оболонь" не лише відображає її власні досягнення в економічних та соціальних сферах, але й відзеркалює потенціал українського бізнесу на міжнародному рівні.

Також було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за останні роки. Підприємство має достатню кількість активів, серед яких переважають необоротні активи, та є прибутковим, показники ліквідності мають тенденцію до збільшення. Макросередовище компанії є досить нестабільним через низку соціальних та політичних факторів, зокрема стану війни в Україні. Ринок напоїв має тенденцію до зростання, що є позитивним фактором.

За аналізом життєвих циклів, «Оболонь» знаходиться на етапі «стабільності», що є останнім етапом розвитку перед початком занепаду організації. В компанії переважають стандартизовані процеси, починається бюрократизація діяльності та зменшується гнучкість та інноваційність діяльності. Для уникнення передчасного старіння, подовження тривалості фази стабільності, якій характерний найвищий рівень прибутковості, компанія «Оболонь» має запровадити систему заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції, сприяння інноваційній діяльності та покращенню обізнаності споживачів про бренд. Уникнення занепаду передбачає вирішення викликів, які можуть виникнути на цьому етапі, та пошук нових можливостей для розвитку і зростання.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ РОЗВИТКУ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

3.1 Взаємообумовленість масштабів конкурентного галузевого середовища та етапу "стабільності" корпорації «Оболонь»

Поділ виробників пива в Україні на категорії (великі промислові виробники; регіональні пивоварні; крафтові броварні.) та оцінка найпоширеніших та найпопулярніших брендів за різними параметрами (табл. 3.1) визначають різноманітність ринку та популярність окремих виробників. Рейтинг топ-10 брендів ПИВА 2023 [57]. Пивна індустрія в Україні, представлена великим різноманіттям торгових марок, грає важливу роль в економіці та культурному житті країни. Такі марки як Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, hike, Рогань визначають не лише гастрономічні уподобання споживачів, але й часто відображають культурні та соціальні аспекти українського суспільства.

Методика відбору складалася з таких критеріїв, що наведені в табл. 3.2.

Як бачимо, успішність як відомих на весь світ брендів, так і місцевих пивоварень в рейтингу (табл. 1.3) є відображенням їхньої здатності адаптуватися до попиту ринку, представляти нові продукти та дотримуватися високих стандартів якості. Різноманітність пивної індустрії свідчить про динаміку та конкурентоспроможність цього сегменту ринку в Україні.

Таблиця 3.1

ТОП-20 брендів пива в середньому сегменті (аналітика Ukrainian Business Award) [58]

Позиція	ТМ	Бали	Бали %
1	Оболонь	8,09493843	100,0
2	Львівське	7,19272472	88,9
3	Чернігівське	7,170424642	88,6
4	Zibert	5,879379207	72,6
5	Перша Приватна Броварня	5,487429993	67,8
6	Арсенал	5,456382977	67,4
7	Holsten	5,254820379	64,9
8	Tuborg	5,182920815	64,0
9	hike	4,765674757	58,9
10	Рогань	4,748156855	58,7
11	Десант	4,655596782	57,5
12	Жашківське	4,613660743	57,0
13	Жигулівське	4,30022753	53,1
14	Тетерів	3,648012616	45,1
15	Bud	3,417809414	42,2
16	Kozel	3,023066005	37,3
17	Титан	2,993792175	37,0
18	Янтар	2,961524191	36,6
19	Повна Діжка	2,72594508	33,7
20	Закарпатське	2,427512689	30,0

Таблиця 3.2

Критерії методики відбору ТОП-20 кращих брендів пива (аналітика Ukrainian Business Award) [58]

№	Критерії		Бали, %
1	Цінність пропозиції	Кількість SKU на ринку	35%
		Представленість в маркетах	
		Кофіцієнт полицного простору	
2	Позитивний імідж	Позитивні згадування у ЗМІ	25%
		Негативні згадування у ЗМІ	
		Знання ТМ (кількість брендкових пошукових запитів Google)	
		Наявність нагород чи призів	
		Процент Позитивних відгуків	
3	Фінансові показники	Об'єм продажу 2022 (грн)	25%
4	Громадянська позиція	Співпраця з ЗСУ/Волонтерами/Благодійність	15%
		Співпраця з рф та бу / Антидержавна риторика	

Кожна організація може мати свої унікальні характеристики та специфічні проблеми на кожній стадії її життєвого циклу. Ці фактори, які ви перерахували, впливають на те, як компанія розвивається та як вона взаємодіє зі своїм середовищем.

Розмір організації може впливати на її здатність до інновацій та реагування на зміни в ринкових умовах. Галузь також має велике значення, оскільки деякі галузі можуть бути більш конкурентоспроможними або стабільними, ніж інші. Тип товару або послуги, які надає компанія, також впливає на її життєвий цикл і конкурентоспроможність.

Рівень комбінування та диверсифікації діяльності, а також інтеграція в горизонтальному і вертикальному напрямках, можуть визначати стійкість організації у змінному середовищі. Технічний рівень та загальний стан ринкової кон'юнктури також є важливими чинниками успіху.

Успішність менеджменту, включаючи стратегію, корпоративну культуру, імідж і ефективність витрат, грають ключову роль у тому, як організація подолає виклики на шляху свого розвитку.

Розуміння цих факторів допомагає керівництву розробляти ефективні стратегії управління, адаптуватися до змін у середовищі та максимізувати можливості для успіху на ринку [25; 29; 54].

У зв'язку з постійними змінами у середовищі, важливо виявляти та аналізувати вплив цих факторів на діяльність на ПРАТ «Оболонь».

Успішний розвиток ПРАТ «Оболонь» базується на чіткій стратегії та цінностях, які вона втілює в життя. Принципи та цінності ПРАТ «Оболонь» визначають її траєкторію розвитку та взаємовідносини зі світом навколо. Однією з ключових цінностей Групи є прагнення до високої якості. Вона не просто виробляє напої, але й ставить за мету виготовлення продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості та безпеки. Це є основою довіри споживачів і підтримує репутацію компанії.

Професіоналізм співробітників є ще однією важливою складовою успіху Групи. Злагоджена робота команди та висока кваліфікація працівників забезпечують ефективність та стабільність виробничих процесів.

Безпека, будучи однією з ключових цінностей, вказує на відповідальність за життя та здоров'я співробітників та споживачів. Група веде свою діяльність, дотримуючись найвищих стандартів безпеки та екології, що є основою довгострокової усталеності.

Ефективність — це пріоритетна мета Групи. Вона не лише домагається значних результатів у виробництві, а й робить це з дотриманням екологічних та промислових стандартів, що підтверджує її зрілість у сучасному бізнес-

світі.

Командний дух, як внутрішня культура, є важливим аспектом успішної діяльності Групи. Відчуття єдності та спільних цінностей створює навколо колективу атмосферу довіри та співпраці.

Соціальна мета Групи, яка полягає в балансуванні економічних, соціальних та екологічних інтересів, відображає відповідальний підхід до бізнесу та суспільства загалом.

Незважаючи на складну ситуацію ведення бізнесу в умовах війни та нестабільність у світовій економіці, Група не тільки адаптується до змін, але й активно шукає нові можливості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Розширення географії експорту та впровадження нових продуктів є стратегічними напрямками розвитку, які підтверджують прогресивний підхід Групи до бізнесу.

Успіх Групи «Оболонь» — це результат багатолітньої роботи та пріоритетів, що визначають її діяльність. Залишаючись лідером у своїй галузі, вона продовжує відображати найкращі цінності та допомагає створювати стабільне та процвітаюче суспільство.

Розглянемо варіанти розвитку ПрАТ «Оболонь», завдяки яким та при ефективному керівництві вона зможе утримуватися на стадії стабільності якомога довше.

3.2. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства

Прогнозні показники обсягів виробництва пива в Україні в цілому за 2023 рік оцінено в 133,4 млн. дал та свідчить про певне зростання виробництва порівняно з 2022 роком (+7,8%). Однак, порівняно з обсягами виробництва за 12 місяців 2021 року, зазначений показник залишається нижчим і складає лише 78,3%. Аналіз пивного ринку України за останні роки вказує на тенденцію до значного спаду виробництва з подальшим

підвищенням в останньому році.

Такий розвиток подій може бути зумовлений різними факторами, такими як економічні умови, зміни в споживчих уподобаннях, конкуренція на ринку, вплив глобальних подій, таких як війна та епідеміологічні обставини.

Потрібно враховувати, що пивоваренна індустрія може бути чутливою до різних факторів, і зміни у виробництві можуть бути результатом стратегічних рішень компаній, відгуку на зміни попиту, або внутрішніх факторів, таких як оптимізація виробництва чи впровадження нових технологій.

PEST-аналіз вивчає політичний, економічний, соціокультурний та технологічний вплив на конкретну галузь чи бізнес. В табл. 3.5 наведено загальний PEST-аналіз пивоварної галузі України.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз пивоварної галузі України

Політичні	Економічні
<p>Нестабільність політичної ситуації в країні (умови війни) Підвищення податку на алкогольну продукцію Збільшення сприймання корупції Збільшення мінімальної оплати плати</p>	<p>Світова криза (умови пандемії) Зниження вартості національної валюти України Інфляція Погіршення інвестиційної привабливості галузі</p>
Соціальні	Технологічні
<p>Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію Зменшення населення України Високий рівень наслення за межою бідності Збільшення рівня освіти населення</p>	<p>Швидкість НТП, процеси цифровізації Нові технології для збільшення енергоефективності Контроль за екологічністю підприємств Впровадження нових технологій</p>

PEST-аналіз (іноді також позначається як STEP-аналіз) є корисним інструментом для аналізу зовнішнього макросередовища підприємства. Він дозволяє ідентифікувати і аналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Основні аспекти PEST-аналізу включають:

Політичні фактори: Це оцінка політичної стабільності, законодавчого середовища, політичних ризиків та можливостей для підприємства. Політичні зміни, регулювання та законодавство можуть впливати на умови бізнесу.

Економічні фактори: Вони охоплюють рівень економічного розвитку, інфляцію, безробіття, ставки державних податків та інші економічні показники, які впливають на витрати та прибуток підприємства.

Соціальні фактори: Вони включають демографічні тенденції, культурні зміни, зміни в споживчих уподобаннях, стиль життя та інші аспекти, які можуть впливати на попит на товари та послуги підприємства.

Технологічні фактори: Це швидкість технологічного розвитку, інновації, доступність нових технологій та їх вплив на виробництво та споживачів.

Аналіз цих факторів допомагає підприємствам краще розуміти своє зовнішнє середовище, передбачати зміни та реагувати на них, розробляти стратегії та плани дій для забезпечення успішної діяльності в непередбачуваних умовах.

На основі досліджуваного матеріалу проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища корпорації «Оболонь» (табл. 3.4).

Загалом, PEST-аналіз допомагає зрозуміти, які фактори зовнішнього середовища можуть впливати на стратегію та діяльність підприємства. ПрАТ "Оболонь" може використати ці висновки для розробки стратегій, що враховують вплив зовнішнього середовища та максимізують можливості в умовах невизначеності.

Внутрішнє середовище підприємства, такого як ПрАТ «Оболонь», визначається різноманітними елементами, що включають цілі організації, структуру, технології, персонал та організаційну культуру. Ці аспекти формують стратегічне спрямування та характер діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Результати PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь» [54]

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ		ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Нестабільність політичної ситуації в країні (умови війни)	0,6	Світова криза (умови пандемії)	0,25
Підвищення податку на алкогольну продукцію	0,2	Зниження вартості національної валюти України	0,25
Збільшення сприймання корупції	0,1	Інфляція	0,25
Збільшення мінімальної оплати плати	0,1	Погіршення інвестиційної привабливості галузі	0,25

СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ		ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	0,3	Швидкість НТП, процеси цифровізації	0,3
Зменшення населення України	0,3	Нові технології для збільшення енергоефективності	0,3
Високий рівень населення за межею бідності	0,3	Контроль за екологічністю підприємств	0,3
Збільшення рівня освіти населення	0,1	Впровадження нових технологій	0,1

Цілі визначають основні напрямки діяльності підприємства та визначають, чого воно прагне досягти. Місія ПрАТ «Оболонь», виражена у гаслі, визначає його основну мету - задоволення споживачів та збереження лідерства на ринку. Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог споживачів, збереження лідерської позиції на ринку та увагу до збереження навколишнього середовища. Це відображається у її гаслі, місії та політиці. Стратегічна спрямованість підприємства визначає його дії та допомагає досягти поставлених цілей у відповідності з внутрішніми та зовнішніми умовами [30]. Компанія визнає, що постійне удосконалення системи управління є ключовою складовою стратегії. Це означає, що вона активно займається вдосконаленням своєї системи управління, щоб бути надійним партнером для постачальників і замовників, виконувати вимоги законодавства та договірні зобов'язання.

Керівництво компанії робить акцент на те, що вони прагнуть досягти

найвищих стандартів якості, безпеки продукції та збереження довкілля в своїй галузі. Вони бачать своєю головною метою створення умов праці, що мінімізують ризики для персоналу та всіх, хто перебуває на їхніх підприємствах.

Такий підхід демонструє зобов'язання компанії перед своїми споживачами, співробітниками та оточуючим середовищем. Вона не лише працює над вдосконаленням своєї продукції, а й вдосконалює свої процеси управління, щоб гарантувати високу якість, безпеку та відповідність нормативним вимогам [30].

Згідно з аналізом табл. 3.4 можна зробити висновок, що підприємствам пивоварної галузі України необхідно активно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та постійно вдосконалювати свою стратегію для забезпечення стабільності та ефективності в умовах конкурентного ринку.

Щодо викликів у 2023 році, пов'язаних із відновленням виробництва та конкуренцією на ринку АВ InBev Efes Україна, варто розглянути наступні стратегії:

Удосконалення виробництва:

Поступове відновлення виробництва повинно супроводжуватися оптимізацією процесів та впровадженням сучасних технологій для збільшення продуктивності.

Маркетингові стратегії:

Розробка і впровадження ефективних маркетингових стратегій може допомогти зберегти та розширити ринкову частку компанії. Вивчення та реагування на зміни в споживчому попиті може також бути ключовим фактором.

Співпраця та стратегічні партнерства:

Розгляд можливостей співпраці та стратегічних партнерств з іншими компаніями в галузі може допомогти підтримати конкурентоспроможність та забезпечити доступ до ринкових ресурсів.

Інновації та диференціація продукції:

Впровадження інновацій у виробництво та диференціація продукції можуть залучити увагу споживачів та виробити конкурентну перевагу.

Управління витратами:

Ефективне управління витратами та оптимізація бізнес-процесів можуть допомогти забезпечити фінансову ефективність.

Запас міцності, який набула компанія "Оболонь" у 2022 році, може стати важливим активом для подолання викликів у 2023 та 2024 роках.

Висновки до розділу 3

Успішність як відомих на весь світ брендів, так і місцевих пивоварень є відображенням їхньої здатності адаптуватися до попиту ринку, представляти нові продукти та дотримуватися високих стандартів якості. Різноманітність пивної індустрії свідчить про динаміку та конкурентоспроможність цього сегменту ринку в Україні.

Успішний розвиток ПРАТ «Оболонь» базується на чіткій стратегії та цінностях, які вона втілює в життя. Принципи та цінності ПРАТ «Оболонь» визначають її траєкторію розвитку та взаємовідносини зі світом навколо. Однією з ключових цінностей Групи є прагнення до високої якості. Вона не просто виробляє напої, але й ставить за мету виготовлення продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості та безпеки. Це є основою довіри споживачів і підтримує репутацію компанії.

Професіоналізм співробітників є ще однією важливою складовою успіху Групи. Злагоджена робота команди та висока кваліфікація працівників забезпечують ефективність та стабільність виробничих процесів.

Безпека, будучи однією з ключових цінностей, вказує на відповідальність за життя та здоров'я співробітників та споживачів. Група веде свою діяльність, дотримуючись найвищих стандартів безпеки та екології, що є основою довгострокової усталеності.

Ефективність — це пріоритетна мета Групи. Вона не лише домагається значних результатів у виробництві, а й робить це з дотриманням екологічних та промислових стандартів, що підтверджує її зрілість у сучасному бізнес-світі.

Командний дух, як внутрішня культура, є важливим аспектом успішної діяльності Групи. Відчуття єдності та спільних цінностей створює навколо колективу атмосферу довіри та співпраці.

Соціальна мета Групи, яка полягає в балансуванні економічних, соціальних та екологічних інтересів, відображає відповідальний підхід до бізнесу та суспільства загалом.

Незважаючи на складну ситуацію ведення бізнесу в умовах війни та нестабільність у світовій економіці, Група не тільки адаптується до змін, але й активно шукає нові можливості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Розширення географії експорту та впровадження нових продуктів є стратегічними напрямками розвитку, які підтверджують прогресивний підхід Групи до бізнесу.

PEST-аналіз є корисним інструментом для аналізу зовнішнього макросередовища підприємства. Він дозволяє ідентифікувати і аналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Згідно з аналізом проведеним в роботі можна зробити висновок, що підприємствам пивоварної галузі України необхідно активно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та постійно вдосконалювати свою стратегію для забезпечення стабільності та ефективності в умовах конкурентного ринку.

Щодо викликів у 2023 році, пов'язаних із відновленням виробництва та конкуренцією на ринку AB InBev Efes Україна, варто розглянути наступні стратегії:

Удосконалення виробництва: поступове відновлення виробництва повинно супроводжуватися оптимізацією процесів та впровадженням сучасних технологій для збільшення продуктивності.

Маркетингові стратегії: розробка і впровадження ефективних маркетингових стратегій може допомогти зберегти та розширити ринкову частку компанії. Вивчення та реагування на зміни в споживчому попиті може також бути ключовим фактором.

Співпраця та стратегічні партнерства: розгляд можливостей співпраці та стратегічних партнерств з іншими компаніями в галузі може допомогти підтримати конкурентоспроможність та забезпечити доступ до ринкових ресурсів.

Інновації та диференціація продукції: впровадження інновацій у виробництво та диференціація продукції можуть залучити увагу споживачів та виробити конкурентну перевагу.

Управління витратами: ефективне управління витратами та оптимізація бізнес-процесів можуть допомогти забезпечити фінансову ефективність.

Запас міцності, який набула компанія "Оболонь" у 2022 році, може стати важливим активом для подолання викликів у 2023 та 2024 роках.

ВИСНОВКИ

Сучасне бізнес-середовище вимагає від компаній не лише пристосування до змін, але й активного впровадження стратегій, спрямованих на досягнення стійкого розвитку. У цьому контексті концепція життєвого циклу стає ключовою для ефективного управління організаціями.

Життєвий цикл визначається як послідовність етапів, який проходить продукт або компанія від початку їх створення до припинення їхньої діяльності. Від кожного етапу циклу залежить стратегічне планування, управління ресурсами та прийняття рішень.

По-перше, розуміння життєвого циклу допомагає компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зростання конкуренції, технологічні зрушення та зміни в споживчому попиті вимагають швидкої реакції. Компанії, які вміють чітко аналізувати та передбачати зміни, можуть забезпечити собі конкурентну перевагу.

По-друге, використання моделей життєвого циклу дозволяє ефективно керувати ризиками. Розуміння того, на якому етапі циклу знаходиться продукт або послуга, дозволяє компаніям приймати вчасні рішення щодо інвестицій, маркетингу та розробки нових продуктів.

По-третє, використання моделей життєвого циклу сприяє ефективному управлінню ресурсами. Компанії можуть зосередити свої зусилля на етапах циклу, де потребується найбільше уваги та інвестицій.

Нарешті, концепція життєвого циклу стимулює компанії до постійного удосконалення та інновацій. Успішні компанії розуміють, що життєвий цикл є динамічним процесом, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення.

Отже, в умовах постійних змін і викликів, з якими стикаються сучасні компанії, вміння ефективно використовувати моделі життєвого циклу стає важливим елементом успішного управління. Компанії, які можуть швидко адаптуватися до змін і зберігати гнучкість у своєму стратегічному

плануванні, здатні досягати стабільного розвитку та зберігати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Життєвий цикл організації є ключовим поняттям в управлінні бізнесом, що відображає послідовність етапів розвитку компанії від становлення до зникнення. Розглядаючи цей концепт, ми спостерігаємо, як організації проходять через різні стадії, реагуючи на зміни в середовищі та власній стратегії.

Науковці та практики виділяють різні критерії для поділу життєвого циклу організації, такі як вік, розмір, чисельність працівників, стратегічні цілі, організаційна структура та інші параметри. Це допомагає краще розуміти еволюцію компаній і визначати стратегії керівництва на кожному етапі.

Дослідження життєвого циклу дозволяє керівникам краще розуміти зміни, які відбуваються в організації, та ефективно керувати ними. Ця концепція використовується при стратегічному плануванні, управлінні ризиками та визначенні цілей роботи компанії.

У сучасному світі швидкі зміни в економіці та технологіях вимагають від керівників гнучкості та готовності до швидкої реакції. Недостатність адаптації до змін може призвести до втрати конкурентної переваги або навіть до припинення діяльності компанії.

ПрАТ "Оболонь" становить відмінний приклад використання концепції життєвого циклу на практиці. Протягом свого існування вона проходила через різні етапи розвитку, змінюючи стратегії, виробничі процеси та ринкові позиції.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, досягнення успіху для бізнесу стає викликом, що вимагає не лише професіоналізму, але й великої міри соціальної відповідальності та інноваційного підходу. У цьому контексті компанія "Оболонь" виступає яскравим прикладом вітчизняного успіху та підтверджує, що зростання бізнесу можливе не лише за рахунок фінансових показників, а й за рахунок

розвитку спільноти та уваги до навколишнього середовища.

Початок розгортання успішного шляху "Оболоні" було покладено на принципах високого стандарту виробництва та непохитної якості продукції. Заснована як українська компанія з чистим внутрішнім капіталом, "Оболонь" здобула лідерські позиції у виробництві напоїв, особливо в сегменті пива, яке експортується в понад 70 країн світу. Найвищі стандарти виробництва, високоякісні інгредієнти та постійна увага до технологічних новацій дозволили "Оболоні" не лише утримувати лідерство, але й розширювати свій вплив як в Україні, так і за її межами.

Проте успіх "Оболоні" полягає не лише в економічних досягненнях. Компанія активно демонструє свою соціальну відповідальність, впроваджуючи програми підтримки співробітників, соціальні ініціативи та благодійні програми. Важливо підкреслити, що в період складностей, спричинених пандемією та економічною нестабільністю, "Оболонь" не лише не зупинилася, а й підтвердила свою готовність допомагати співробітникам та спільноті в цей важливий для всіх час.

Сучасне підприємництво, зокрема в галузі виробництва та реалізації алкогольних напоїв, стикається з безліччю проблем і викликів, які значно впливають на діяльність емітента. Однією з найактуальніших проблем є повномасштабне військове вторгнення російської федерації, яке може викликати серйозні труднощі в управлінні та забезпеченні стабільності підприємства.

Додатково, велике скорочення та втрата традиційних ринків збуту продукції ставить ПрАТ "Оболонь" в складну економічну ситуацію. Девальвація національної валюти і великі курсові різниці також створюють труднощі в плануванні інвестицій та розрахунках за кредитами.

На фоні внутрішніх економічних труднощів, нестабільність на ринку сировини і значне зростання вартості основних та допоміжних матеріалів може позначитися на фінансових показниках підприємства. Недостатня купівельна спроможність населення додатково ускладнює ситуацію,

сприяючи складнощам у плануванні виробництва та продажів.

Система банківського сектору також впливає на ПрАТ "Оболонь", особливо при відсутності пільгового кредитування та проблем в деяких банках. Нормативно-правове поле, що постійно змінюється, та фіскальний тиск додають критичний елемент невизначеності в управлінні підприємством.

При цьому важливо враховувати також аспекти оподаткування, зокрема посилення акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, що може призвести до збільшення вартості продукції. Підвищення ставок акцизу належить до фіскальних заходів, що впливають на емітента, а також на велику кількість підприємств відзначається високою конкуренцією в галузі.

Усі ці проблеми та виклики об'єднуються в складному економічному контексті, який вимагає від ПрАТ "Оболонь" не тільки стратегічного мислення, але і гнучкості та ефективного управління ризиками для забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

ПрАТ "Оболонь" визначає безпеку та стабільність своєї діяльності як важливі пріоритети. З метою забезпечення цих цілей, Товариство вживатиме всі необхідні заходи для забезпечення стійкості та безпеки працівників та акціонерів. Це може включати в себе впровадження сучасних стандартів безпеки праці та регулярні аудити для визначення та усунення можливих ризиків.

Успіх компанії "Оболонь" не лише відображає її власні досягнення в економічних та соціальних сферах, але й відзеркалює потенціал українського бізнесу на міжнародному рівні.

Також було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за останні роки. Підприємство має достатню кількість активів, серед яких переважають необоротні активи, та є прибутковим, показники ліквідності мають тенденцію до збільшення. Макросередовище компанії є досить нестабільним через низку соціальних та

політичних факторів, зокрема стану війни в Україні. Ринок напоїв має тенденцію до зростання, що є позитивним фактором.

За аналізом життєвих циклів, «Оболонь» знаходиться на етапі «стабільності», що є останнім етапом розвитку перед початком занепаду організації. В компанії переважають стандартизовані процеси, починається бюрократизація діяльності та зменшується гнучкість та інноваційність діяльності. Для уникнення передчасного старіння, подовження тривалості фази стабільності, якій характерний найвищий рівень прибутковості, компанія «Оболонь» має запровадити систему заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції, сприяння інноваційній діяльності та покращенню обізнаності споживачів про бренд. Уникнення занепаду передбачає вирішення викликів, які можуть виникнути на цьому етапі, та пошук нових можливостей для розвитку і зростання.

Успішність як відомих на весь світ брендів, так і місцевих пивоварень є відображенням їхньої здатності адаптуватися до попиту ринку, представляти нові продукти та дотримуватися високих стандартів якості. Різноманітність пивної індустрії свідчить про динаміку та конкурентоспроможність цього сегменту ринку в Україні.

Успішний розвиток ПРАТ «Оболонь» базується на чіткій стратегії та цінностях, які вона втілює в життя. Принципи та цінності ПРАТ «Оболонь» визначають її траєкторію розвитку та взаємовідносини зі світом навколо. Однією з ключових цінностей Групи є прагнення до високої якості. Вона не просто виробляє напої, але й ставить за мету виготовлення продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості та безпеки. Це є основою довіри споживачів і підтримує репутацію компанії.

Професіоналізм співробітників є ще однією важливою складовою успіху Групи. Злагоджена робота команди та висока кваліфікація працівників забезпечують ефективність та стабільність виробничих процесів.

Безпека, будучи однією з ключових цінностей, вказує на відповідальність за життя та здоров'я співробітників та споживачів. Група веде свою діяльність, дотримуючись найвищих стандартів безпеки та екології, що є основою довгострокової усталеності.

Ефективність — це пріоритетна мета Групи. Вона не лише домагається значних результатів у виробництві, а й робить це з дотриманням екологічних та промислових стандартів, що підтверджує її зрілість у сучасному бізнес-світі.

Командний дух, як внутрішня культура, є важливим аспектом успішної діяльності Групи. Відчуття єдності та спільних цінностей створює навколо колективу атмосферу довіри та співпраці.

Соціальна мета Групи, яка полягає в балансуванні економічних, соціальних та екологічних інтересів, відображає відповідальний підхід до бізнесу та суспільства загалом.

Незважаючи на складну ситуацію ведення бізнесу в умовах війни та нестабільність у світовій економіці, Група не тільки адаптується до змін, але й активно шукає нові можливості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Розширення географії експорту та впровадження нових продуктів є стратегічними напрямками розвитку, які підтверджують прогресивний підхід Групи до бізнесу.

PEST-аналіз є корисним інструментом для аналізу зовнішнього макросередовища підприємства. Він дозволяє ідентифікувати і аналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Згідно з аналізом проведеним в роботі можна зробити висновок, що підприємствам пивоварної галузі України необхідно активно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та постійно вдосконалювати свою стратегію для забезпечення стабільності та ефективності в умовах конкурентного ринку.

Щодо викликів у 2023 році, пов'язаних із відновленням виробництва та конкуренцією на ринку AB InBev Efes Україна, варто розглянути наступні

стратегії:

Удосконалення виробництва: поступове відновлення виробництва повинно супроводжуватися оптимізацією процесів та впровадженням сучасних технологій для збільшення продуктивності.

Маркетингові стратегії: розробка і впровадження ефективних маркетингових стратегій може допомогти зберегти та розширити ринкову частку компанії. Вивчення та реагування на зміни в споживчому попиті може також бути ключовим фактором.

Співпраця та стратегічні партнерства: розгляд можливостей співпраці та стратегічних партнерств з іншими компаніями в галузі може допомогти підтримати конкурентоспроможність та забезпечити доступ до ринкових ресурсів.

Інновації та диференціація продукції: впровадження інновацій у виробництво та диференціація продукції можуть залучити увагу споживачів та виробити конкурентну перевагу.

Управління витратами: ефективне управління витратами та оптимізація бізнес-процесів можуть допомогти забезпечити фінансову ефективність.

Запас міцності, який набула компанія "Оболонь" у 2022 році, може стати важливим активом для подолання викликів у 2023 та 2024 роках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 2 (36). С. 140–143.
2. Ломійчук В. Що таке ефективність бізнесу у вимірюваних параметрах. 2019. URL: https://nv.ua/ukr/biz/expert_author/lomiychuk_v.html.
3. Толочко В. М., Міщенко І.В. Система основних понять теорії управління: метод. реком. Харків: вид-во НФаУ, 2012. 302 с.
4. Кабушкин Н. Л. Основи менеджменту: навчань. Посібник. Мн.: Нове знання, 2009.. URL: <http://ebib.pp.ua/ist-7--idz-ax253.html>
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с.
7. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямудич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
8. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством : навч. Посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
9. Менеджмент : Підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
10. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. 21 с.
11. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец 08.07.01 / Г. О. Козаченко ; Ін-т економіки промисловості НАН України. Донецьк :

Інститут економіки промисловості НАН України. 1998. 35 с

12. Бланк І. А. Управління активами. Київ: НікаЦентр, 2000. 720 с.

13. Хринюк О.С. Антикризове управління підприємством: Розрахункова робота: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка бізнес-підприємства» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47937/1/Textbook-AU_RR_mag_-Hryniuk%20O.docx

14. Загоруйко В. Р. Управління життєвим циклом організації. Кваліфікаційна робота, освітній ступінь – бакалавр. Напрямок підготовки 6.030507»Менеджмент». Київ, Національний університет «Києво-могилянська академія». 2020. 102 с.

15. Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 51-54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/65072>

16. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Проблеми економіки. 2010. № 3. С. 82–91.

17. Kimberley J., Miles R. The organizational life-cycle. San-Francisco. Josey Bass, 1980.

18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с.

19. Ярмак М. Р. Визначення стадії життєвого циклу сільськогосподарського підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Вип. 2(48). С. 247–254.

20. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 1997. № 10(4). Pp. 397-409 .

21. Greiner, L. E., Metzger, R. O. Consulting to management. Prentice-Hall, 1983.

22. Адізdez І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. Видавництво Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2018. URL: <https://librarius.pro/book/upravlinnia-zhyttievym-tsyklom-korporatsii>

23. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top*. Santa-Barbara : The Adizes Institute Publishing, 2004.

24. Adizes I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall, 1988.

25. Greiner L. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. *Harvard Business Review*. 1972. August. 156 p.

26. Flamholtz E. *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey – Bass. – San Francisco, 1986. 200 p.

27. Цал-Цалко Ю. С. *Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посіб.* Цал-Цалко. Житомир : ЖІТІ, 2001. 300 с.

28. Мілінчук О.В. *Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації*. Вісник Запорізького національного університету. 2012. №4(16). С.90-100.

29. Історія компанії «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua/about/history?page=3>.

30. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) / Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05391057>

31. Miller D., Friesen P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*. 1984. № 30(10). Pp.1161-1183. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>.

32. Lippitt G. L., Schmidt, W. H. Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*. 1967. № 45(6). Pp.102-112.

33. Churchill N. C., Lewis, V. L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 1983. № 61(3). Pp.30-50.

34. Jawahar I. M., McLaughlin G. L., Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*. 2001. № 26(3). Pp.397-414. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845803>

35. Scott M., Bruce R. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*. 1987. 20(3). Pp.45-52. URL: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9).

36. Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E. Top level management

priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*. 1985. № 28(4). Pp.799-820. URL: <https://doi.org/10.5465/256238>.

37. Torbert W. R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*. 1974. № 5(1). Pp.1-25.

38. Gray B., Ariss S. S. Politics and strategic change across organizational life cycles. *Academy of Management Review*. 1985. № 10(4). Pp.707-723. URL: <https://doi.org/10.2307/258040>.

39. Kazanjian R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*. 1988. № 31(2). Pp.257-279. URL: <https://doi.org/10.5465/256548>.

40. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1972. №50(4). Pp.37-46.

41. Flamholtz E. G. Toward a holistic model of organizational effectiveness and organizational development at different stages of growth. *Human Resource Development Quarterly*. 1990. №1(2). Pp.109-127.

42. Flamholtz E. G. Managing organizational transitions: Implications for corporate and human resource management. *European Management Journal*. 1995. 13(1). Pp.39-51. URL: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)00056-D](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)00056-D).

43. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*. 1979. № 8(1). Pp.3-25. URL: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9).

44. Downs, A. Inside Bureaucracy: A RAND Corporation Research Study. Long Grove: Waveland Press. 1967.

45. Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*. 1985. № 8(4). Pp.799-820. URL: <https://doi.org/10.5465/256238..>

46. Dufour Y., Steane P., Corriveau A.M. From the organizational life cycle to “ecocycle”: a configurational approach to strategic thinking. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2018. № 10(2-3). Pp.171-183. URL: <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2018-0095>.

47. Що означає «ПрАТ» та інші форми власності. URL:

http://paranich.kiev.ua/ua/konsultacii/spd_pp_tov_vat_zat_sho_ce_znachit.html.

48. Lester D. L., Parnell J. A., Carraher S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2003. № 11(4). Pp.339-354. URL: <https://doi.org/10.1108/eb028979>.

49. Hanks S. H. The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*. 1990. № 1(1). Pp.1-12.

50. Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in hightechnology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1994. № 18(2). Pp. 5-29. URL: <https://doi.org/10.1177/104225879401800201>.

51. Verreyne M. L., Meyer D. Small business strategy and the industry life cycle. *Small Business Economics*. 2010. № 35(4). Pp. 399-416. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9165-3>.

52. Mintzberg H. Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*. 1984. № 9(2). Pp. 207-224. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277632>.

53. Jirásek M., Bílek J. The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. *Kvalita Inovácia Prosperita*. 2018. URL: <https://qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1177>

54. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua/about/structure>

55. Огляди компаній: корпорація Оболонь в 2022 році значно покращила свої фінансові результати. 2023. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2022-12.html>

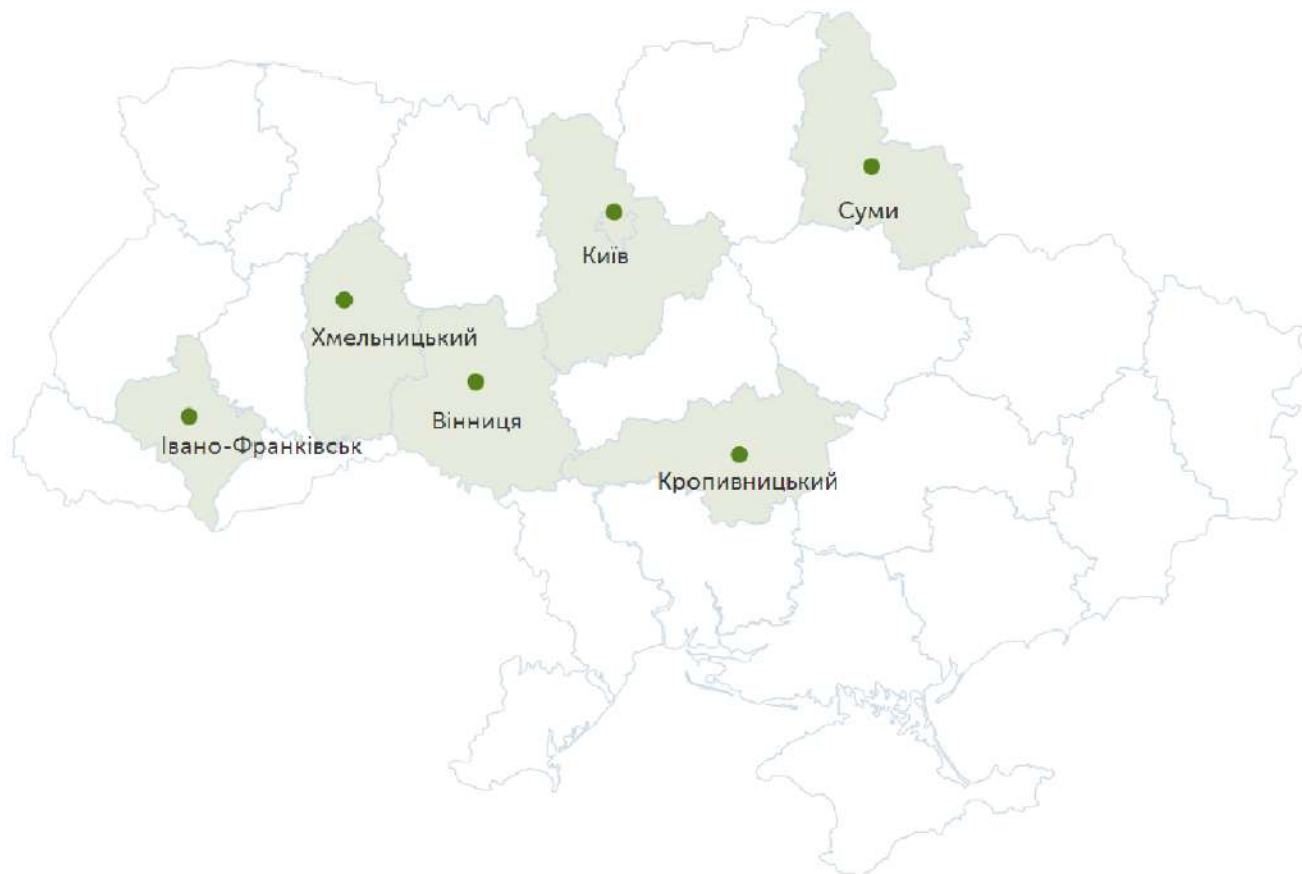
56. Система YouControl: онлайн-сервіс перевірки компаній. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691#express-universal-file>

57. Вітюк Л. Гід українським пивом. *M Journal*. 2023. URL: https://journal.maudau.com.ua/gayd_pokuptsia/gid-ukrayinskym-pyvom/

58. Рейтинг топ-10 брендів пива 2023. *Ukrainian Business Award*. 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Підприємства корпорації «Оболонь»



ДОДАТОК Б

Інформація про господарську та фінансову діяльність емітента

1. Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	4 045 401	3 800 133	22 470	14 539	4 067 871	3 814 672
будівлі та споруди	1 387 131	1 330 893	22 470	14 539	1 409 601	1 345 432
машини та обладнання	2 625 974	2 435 261	0	0	2 625 974	2 435 261
транспортні засоби	12 768	11 977	0	0	12 768	11 977
земельні ділянки	13 675	13 822	0	0	13 675	13 822
інші	5 853	8 180	0	0	5 853	8 180
2. Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	4 045 401	3 800 133	22 470	14 539	4 067 871	3 814 672
Опис	Амортизація основних засобів ПрАТ "Оболонь" та його дочірніх компаній (далі Група) нараховується за лінійним методом на основі наступних очікуваних строків корисного використання відповідно активів: Будівлі - 5-40 років, Машини та обладнання - 3-20 років, Транспортні засоби - 3-12 років, Інші основні засоби - 3-15 років. Первісна вартість основних засобів Групи на 31.12.2022 - 12 120 790 тис. грн. Ступінь зносу - 68,53%. Незавершене будівництво станом на 31.12.2021 року - 58 236 тис. грн., а станом на 31.12.2022 року - 104 262 тис. грн. Станом на 31 грудня 2022 року деякі основні засоби із залишковою вартістю 2 393 623 тис. грн. були у заставі з метою забезпечення кредитів.					

2. Інформація щодо вартості чистих активів емітента

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Розрахункова вартість чистих активів (тис.грн)	3 665 012	2 542 672
Статутний капітал (тис.грн)	73 144	73 144
Скоригований статутний капітал (тис.грн)	73 144	73 144

Опис	Використана методика розрахунку вартості чистих активів емітента за попередній та звітний періоди відповідно до "Методичних рекомендацій щодо визначення вартості чистих активів акціонерних товариств", затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 17.11.2004 р. N485 (з урахуванням змін показників фінансової звітності). Різниця між розрахунковою вартістю чистих активів і статутним капіталом на кінець звітного періоду становить 3 591 868 тис.грн. Різниця між розрахунковою вартістю чистих активів та скоригованим статутним капіталом на кінець
	звітного періоду становить 3 591 868 тис.грн. Різниця між розрахунковою вартістю чистих активів і статутним капіталом на кінець попереднього періоду становить 2 469 528 тис.грн. Різниця між розрахунковою вартістю чистих активів та скоригованим статутним капіталом на кінець попереднього періоду становить 2 469 528 тис.грн.
Висновок	Вартість чистих активів акціонерного товариства не менша від статутного капіталу (скоригованого). Вимоги п.3 ст.155 Цивільного кодексу України дотримуються.

3. Інформація про зобов'язання та забезпечення емітента

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Відсоток за користування коштами (відсоток річних)	Дата погашення
Кредити банку	X	876 335	X	X
у тому числі:				
Укргазбанк, Укрінбанк	30.12.1899	876 335	0	30.12.1899
Зобов'язання за цінними паперами	X	0	X	X
у тому числі:				
за облігаціями (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
0	30.12.1899	0	0	30.12.1899
за іпотечними цінними паперами (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
0	30.12.1899	0	0	30.12.1899
за сертифікатами ФОН (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
0	30.12.1899	0	0	30.12.1899
за векселями (всього)	X	0	X	X
за іншими цінними паперами (у тому числі за похідними цінними паперами) (за кожним видом):	X	0	X	X
0	30.12.1899	0	0	30.12.1899
за фінансовими інвестиціями в корпоративні права (за кожним видом):	X	0	X	X
0	30.12.1899	0	X	30.12.1899
Податкові зобов'язання	X	423 886	X	X
Фінансова допомога на зворотній основі	X	0	X	X
Інші зобов'язання та забезпечення	X	1 089 963	X	X
Усього зобов'язань та забезпечень	X	2 390 184	X	X
Опис	Зобов'язань за облігаціями, за фінансовими інвестиціями в корпоративні права, за іншими цінними паперами, за сертифікатами ФОН, за іпотечними цінними паперами емітент не має.			

6. Інформація про осіб, послугами яких користується емітент

Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України"
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	30370711
ісцезнаходження	04107, Україна, - р-н, Київ, Тропініна 7г
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	2092
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	НКЦПФР
Дата видачі ліцензії або іншого документа	01.10.2013
Міжміський код та телефон	(044) 591-04-04
Факс	(044) 482-52-07/08
Вид діяльності	Депозитарна діяльність Центрального депозитарію
Опис	ПАТ "Національний депозитарій України" здійснює діяльність відповідно до "Правил Центрального депозитарію цінних паперів", затверджених рішенням Наглядової ради ПАТ "Національний депозитарій України" (протокол від 04.09.2013 № 4) та зареєстрованого НКЦПФР 01.10.2013 рішення № 2092.

Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РСМ УКРАЇНА"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ідентифікаційний код юридичної особи	21500646
Місцезнаходження	03151, Україна, - р-н, Київ, Нижньоюрківська, 47
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	0084
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	АПУ
Дата видачі ліцензії або іншого документа	26.08.2021
Міжміський код та телефон	(044) 501-59-34
Факс	(044) 501-59-34
Вид діяльності	Аудитор (аудиторська фірма), яка надає аудиторські послуги емітенту
Опис	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РСМ УКРАЇНА" надає аудиторські послуги емітенту

ДОДАТОК В
Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

Підприємство Територія Організаційно- правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ 01.01.2023
	"ОБОЛОНЬ" Київська обл.	за КАТОТТГ	05391057
	Акціонерне товариство	за КОПФГ	8038000000
	Виробництво пива	за КВЕД	230

Середня кількість працівників: 2055
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма № 1-к

			Код за ДКУД		
			1801007		
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду		
1	2	3	4		
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	4 245	3 523		
первісна вартість	1001	44 059	44 066		
накопичена амортизація	1002	(39 814)	(40 543)		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63 759	109 875		
Основні засоби	1010	4 067 871	3 814 672		
первісна вартість	1011	12 043 666	12 120 790		
знос	1012	(7 975 795)	(8 306 118)		
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0		
первісна вартість	1016	0	0		
знос	1017	(0)	(0)		
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0		
первісна вартість	1021	0	0		
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)		
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0		
інші фінансові інвестиції	1035	18 747	18 773		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0		
Відстрочені податкові активи	1045	0	0		
Гудвіл	1050	0	0		
Гудвіл при консолідації	1055	0	0		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0		
Залишок коштів у центр.страхових резервних фондах	1065	0	0		
Інші необоротні активи	1090	14	14		

Усього за розділом I	1095	4 154 636	3 946 857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 040 911	1 134 000
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	417 089	580 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 838	157 790
з бюджетом	1135	72 919	64 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 350	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 978	9 311
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 122	152 794
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	11 950	9 308
Усього за розділом II	1195	1 638 807	2 108 339
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 793 443	6 055 196

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 293 845	2 150 864
Додатковий капітал	1410	695	8 353
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 658	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188 568	1 446 230
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 542 672	3 665 011
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 485	423 886
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 066 323	986 405
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	868 793	228 627
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	794 275	475 713
розрахунками з бюджетом	1620	131 216	189 871
у тому числі з податку на прибуток	1621	258	84 378
розрахунками зі страхування	1625	5 316	5 020
розрахунками з оплати праці	1630	22 719	140 898
одержаними авансами	1635	175 676	154 925
розрахунками з учасниками	1640	1 876	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	36 950	85 257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30 876	30 773
Усього за розділом III	1695	2 184 448	1 403 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 793 443	6 055 196

Примітки: н/д

Керівник Булах І.

Головний бухгалтер Бахов І.

ДОДАТОК Г
Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	01.01.2023
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2-к**

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 751 536)	(4 877 463)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	2 897 638	1 109 129
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 467	128 230
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(470 629)	(423 695)
Витрати на збут	2150	(684 010)	(790 218)
Інші операційні витрати	2180	(53 606)	(18 439)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	1 708 860	5 007
прибуток			
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(128 689)	(188 451)
Втрати від участі в капіталі	2255	(10 819)	(0)
Інші витрати	2270	(150 513)	(-32 680)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 434 795	0
збиток	2295	(0)	(150 590)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320 114	19 769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 114 681	0
збиток	2355	(0)	(130 821)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	4 436	-503
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	3 222	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 658	-503
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 658	-503
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 122 339	-131 324
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	853 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
--------------	-----------	-------------------	-----------------------

			попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,428400	-0,402400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,428400	-0,402400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: н/д

Керівник

Булах І.

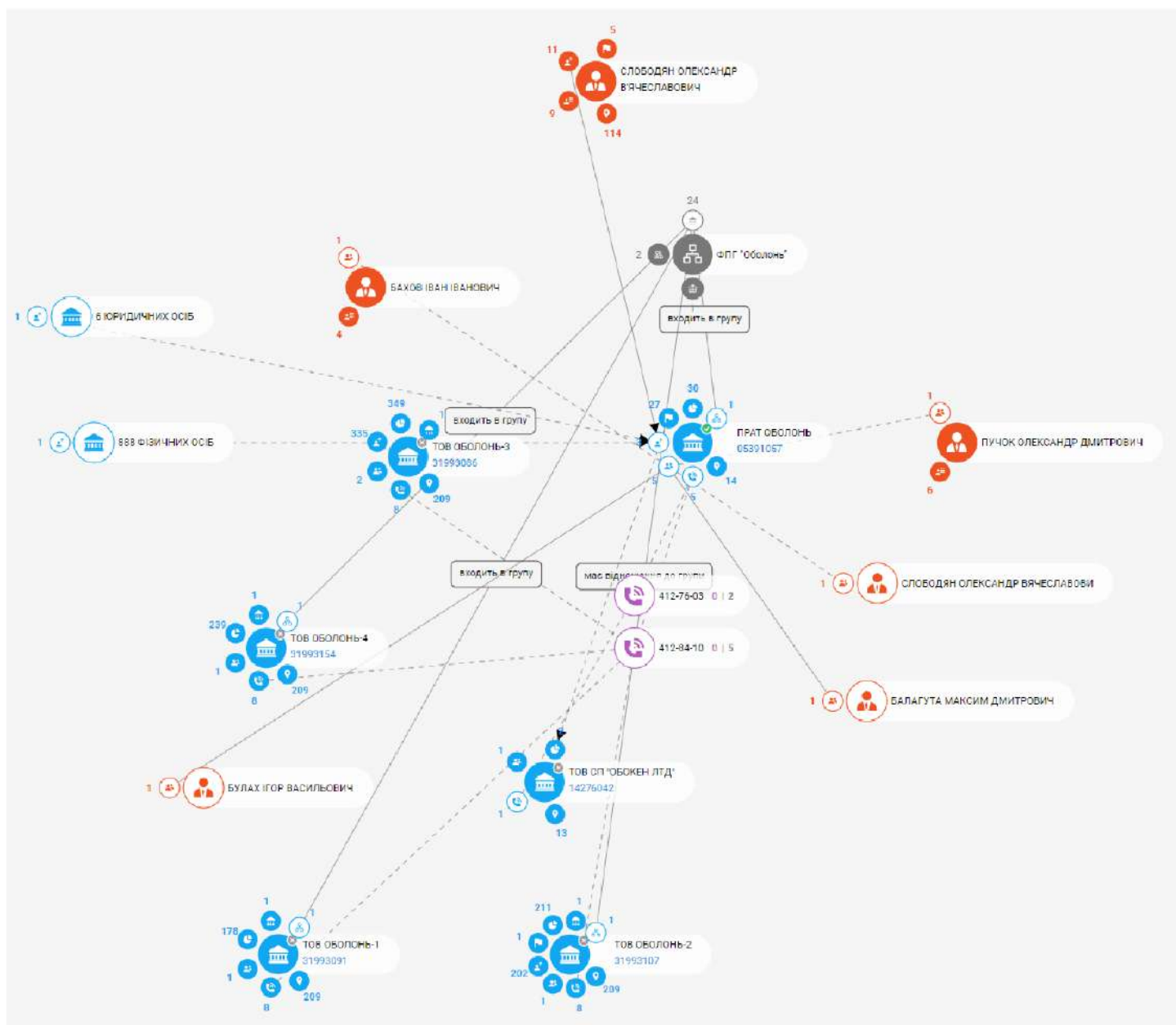
Головний бухгалтер

Бахов І.

ДОДАТОК Д

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОБОЛОНЬ

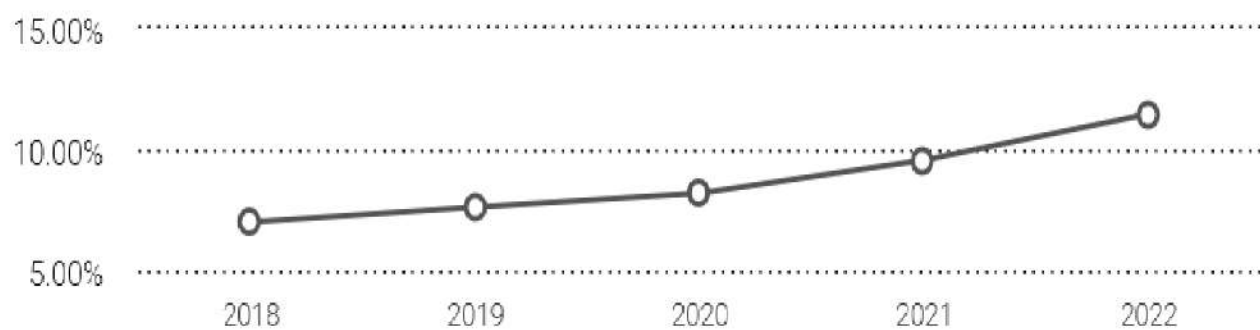
Схема зв'язків



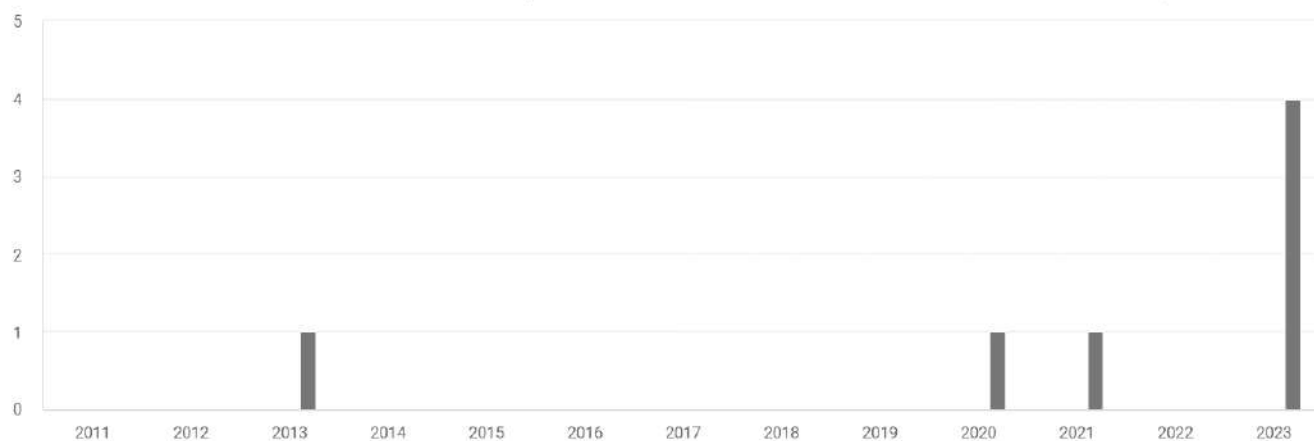
ДОДАТОК Є

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОБОЛОНЬ

Частка ринку



Репутація в медіа ?



● Фігурант розслідування

● Негативна згадка в розслідуванні

● Згадка в розслідуванні

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Кучер Сергій Віталійович, студент II курсу, денної форми навчання економічного, факультету, спеціальності «Маркетинг», адреса електронної пошти kucher@gmail.com підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Методи управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ С. В. Кучер

Дата _____ О. Г. Череп