

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-7

Сакун Олександра Сергіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Болотіна Ірина Миколаївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) *Навчально-науковий інститут економіки і управління*  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь *бакалавр*  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Сакун Олександра Сергіївна \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві»  
керівник роботи к. е. н. доц. Болотіна І. М  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ А 1. Теоретичні та методичні аспекти формування системи мотивації персоналу  
Розділ 2. Дослідження мотиваційної системи ПрАТ "Оболонь"  
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ "Оболонь"
5. Перелік графічного матеріалу  
Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 36 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олександра Сакун

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ірина Болотіна

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на підприємстві, зокрема її роль у підвищенні ефективності трудової діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності. Проаналізовано методичні підходи до стимулювання працівників, класифіковано основні види матеріальної та нематеріальної мотивації.

Проведено оцінку мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь», виявлено її сильні та слабкі сторони, визначено ключові чинники, що впливають на мотиваційний клімат у колективі. За результатами аналізу запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи підприємства, зокрема впровадження гнучкого графіка, соціальних програм, елементів гейміфікації та системи визнання досягнень.

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів використано методи економічного моделювання, експертного аналізу та порівняльної оцінки показників мотивації. Обґрунтовано управлінсько-організаційні умови реалізації змін, спрямованих на підвищення залученості персоналу.

Результати дослідження можуть бути використані для стратегічного управління людськими ресурсами, розробки політики мотивації та удосконалення HR-процесів на вітчизняних підприємствах. Проведені розрахунки свідчать про соціально-економічну доцільність запропонованих рішень.

Кваліфікаційна робота викладена на 142 сторінках, містить 36 таблиці і 7 рисунків.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, система управління, підприємство, ПрАТ «Оболонь», ефективність, вдосконалення.

## ABSTRACT

The qualification thesis examines the theoretical foundations of the personnel motivation system at an enterprise, in particular its role in increasing labor efficiency and ensuring competitiveness. Methodological approaches to employee incentives are analyzed, and the main types of material and non-material motivation are classified.

An assessment of the motivation system at PJSC "Obolon" was carried out, identifying its strengths and weaknesses, as well as determining the key factors influencing the motivational climate within the team. Based on the analysis, a set of measures is proposed to improve the company's motivation system, including the introduction of flexible work schedules, social programs, gamification elements, and an achievement recognition system.

To evaluate the effectiveness of the proposed measures, methods of economic modeling, expert analysis, and comparative assessment of motivation indicators were used. The managerial and organizational conditions necessary for the implementation of changes aimed at increasing employee engagement are substantiated.

The research results can be used for strategic human resource management, the development of motivation policies, and the improvement of HR processes at domestic enterprises. The calculations conducted demonstrate the socio-economic feasibility of the proposed solutions.

The qualification thesis is presented on 142 pages and includes 36 tables and 7 figures.

**Keywords:** personnel motivation, labor incentives, management system, enterprise, PJSC "Obolon", efficiency, improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....	9
1.1. Сутність системи мотивації персоналу.....	9
1.2. Основні види та методи мотивації персоналу.....	13
1.3. Методичні підходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПрАТ "ОБОЛОНЬ" .....	30
2.1. Аналіз ринку безалкогольних та слабоалкогольних напоїв.....	30
2.2. Загальна характеристика та основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» .....	35
2.3. Оцінка стану системи мотивації персоналу на підприємстві .....	49
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ "ОБОЛОНЬ" .....	68
3.1. Виявлення напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	68
3.2. Комплекс заходів щодо покращення мотивації персоналу.....	79
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження заходів.....	87
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	100
ДОДАТКИ.....	108

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень у сфері стимулювання персоналу. Успішна мотиваційна система сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й формуванню організаційної лояльності, зниженню плинності кадрів та підвищенню якості виконання функціональних обов'язків. У той час як неефективна система мотивації може призводити до зниження зацікавленості працівників, зростання конфліктності, саботажу нововведень та втрати конкурентоспроможності підприємства.

**Ступінь наукової розробки теми** є достатньо високою. Проблематика мотивації розглядалася у працях таких науковців, як Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, а також вітчизняних дослідників – З.С. Варналія, С.В. Онищенко, Т.О. Беляєвої. Проте існуючі підходи часто потребують адаптації до конкретного підприємства та сучасних умов ринку. Саме тому практична апробація теоретичних засад мотивації на прикладі ПрАТ «Оболонь» набуває особливої цінності.

**Метою дослідження** є розробка та обґрунтування шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» на основі аналізу її чинного стану та сучасних методичних підходів до стимулювання працівників.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління мотивацією персоналу на підприємствах пивобезалкогольної промисловості України в сучасних умовах господарювання.

**Предметом дослідження** в кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо організаційно-економічного механізму мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь».

**Завдання дослідження** полягає в наступному:

1. Узагальнити теоретико-методичні основи формування ефективної системи мотивації персоналу.

2. Провести діагностику мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь» та визначити її сильні й слабкі сторони.
3. Запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації працівників з урахуванням особливостей підприємства.
4. Обґрунтувати організаційно-управлінські механізми впровадження запропонованих заходів.

**Інформаційною базою дослідження** стали нормативно-правові акти України, внутрішні документи підприємства ПрАТ «Оболонь», статистичні звіти, аналітичні матеріали, наукові публікації та результати власного аналізу.

**Методи дослідження**, застосовані в роботі: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економічне моделювання, експертні оцінки, графічна інтерпретація даних.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкривається теоретичний базис проблеми мотивації; у другому – здійснюється аналіз мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь»; третій розділ присвячений розробці конкретних заходів з її вдосконалення та обґрунтуванню управлінського супроводу впровадження змін.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність системи мотивації персоналу

Основна наукова проблема полягає в пошуку ефективних підходів до впливу на працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, залученості та задоволення від роботи. Мотивація є вирішальним фактором у досягненні організаційних цілей, оскільки вона стимулює розвиток ініціативи, покращення трудових результатів та забезпечення стабільної роботи компанії [1, с. 224–229]. Проблема полягає в тому, щоб розробити мотиваційну систему, яка не тільки задовольняла б потреби співробітників, але й відповідала б цілям і стратегічним завданням організації.

*Таблиця 1.1*

#### Сутність наукової проблеми

Аспект	Опис
Індивідуальний підхід	Мотивація має індивідуальний характер, тому необхідно враховувати потреби та цінності кожного працівника.
Матеріальна та нематеріальна мотивація	Баланс між фінансовими винагородами (зарплата, бонуси) та нематеріальними факторами (визнання, кар'єрне зростання).
Адаптивність системи	Система мотивації повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін в організації та на ринку праці.
Оцінка ефективності	Визначення критеріїв для оцінки ефективності мотиваційних заходів і їхнього впливу на продуктивність та задоволення працівників.
Залученість персоналу	Розробка мотиваційної системи, що стимулює працівників до активної участі в роботі та досягненні організаційних цілей.
Різноманіття мотиваційних факторів	Різноманітність підходів до мотивації, включаючи матеріальні винагороди, професійний розвиток, соціальні умови роботи.
Завдання системи мотивації	Забезпечення продуктивності працівників, підвищення рівня їхнього задоволення, стабільності та розвитку організації.
Постійний моніторинг	Необхідність постійного аналізу та вдосконалення системи мотивації, враховуючи зміни в умовах роботи та на ринку праці.

Джерело: [2, с. 29–35]

Індивідуальний підхід означає врахування особливостей, потреб і можливостей кожної людини з метою підвищення ефективності взаємодії. Він є важливим у різних сферах, зокрема в освіті, управлінні персоналом, обслуговуванні клієнтів та медицині. Такий підхід сприяє мотивації, задоволенню та продуктивності, оскільки людина відчуває увагу до своїх інтересів. Використання сучасних технологій дозволяє персоналізувати навчальні процеси, маркетинг та систему мотивації. Попри складність реалізації, індивідуальний підхід дає позитивні результати, покращуючи якість роботи та взаємовідносини.



**Рис 1.1 Матеріальна та нематеріальна мотивація**

*Джерело: [3, с. 188–200]*

Матеріальна та нематеріальна мотивація є ключовими складовими стимулювання працівників до ефективної роботи. Матеріальна мотивація включає фінансові винагороди, такі як зарплата, премії та бонуси, що безпосередньо впливають на рівень життя співробітників [3, с. 188–200]. Водночас нематеріальна мотивація охоплює визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці та можливість професійного розвитку, що сприяє задоволенню та залученості персоналу. Оптимальне поєднання обох видів мотивації забезпечує високу продуктивність, лояльність працівників і стабільність у компанії.



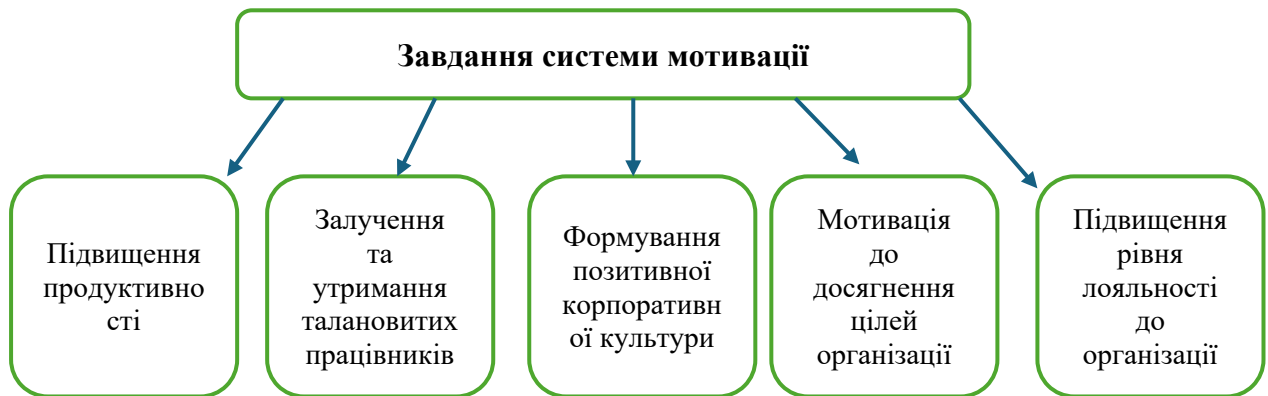
**Рис 1.2 Приклади матеріальної мотивації**

*Джерело: [4, с. 178–186]*

Адаптивність системи важлива у різних сферах, зокрема в управлінні, технологіях та організаційних процесах, оскільки дозволяє оперативно впроваджувати нові підходи, оптимізувати ресурси та відповідати на потреби користувачів. Гнучкість та здатність до самоналаштування роблять систему більш стійкою до викликів і сприяють її довгостроковому розвитку [5, с. 98–102]. Регулярна оцінка ефективності сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів і сталому розвитку організації чи окремої діяльності.

Залучення персоналу стосується ступеня інтересу, мотивації та емоційної прихильності, яку працівники мають до своєї роботи та компанії, в якій вони працюють. Коли працівники сильно беруть участь у своїй роботі, це призводить до більшого почуття ініціативи, лояльності та зменшення обороту персоналу. Щоб покращити його, важливо запропонувати можливості професійного розвитку, визнати досягнення працівників та сприяти відкритому корпоративному культурі. Різноманітний спектр мотиваційних факторів суттєво впливає на залучення працівників до продуктивних завдань. Розглядаючи цілий спектр факторів, стає можливим вирішення унікальних вимог працівників, що сприяють їх залученню та відданню організації. Гнучка

та збалансована система мотивації відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності роботи та сприяння довгостроковому організаційному зростанню. Основна мета системи - встановити середовище, яке сприяє продуктивності праці та якісній роботі від працівників.



**Рис 1.3 Завдання системи мотивації**

*Джерело: [6, с. 232–236]*

Постійний моніторинг дозволяє негайно виявляти проблеми, аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності роботи. Послідовний моніторинг може коригувати стратегії, посилювати розподіл ресурсів та підвищувати загальну якість завдань. Реалізація передових технологій та аналітичних методик підвищує точність та своєчасність моніторингу, тим самим сприяючи постійному прогресу організації чи процесу.

Як результат, значення наукового підходу полягає в тому, що ефективна мотивація відіграє вирішальну роль у досягненні виняткових результатів в організації. Добре налагоджена система не тільки підвищує продуктивність працівників, але й забезпечує їх активну участь, лояльність та задоволення у своїй роботі позитивно впливає на стабільність компанії, зменшує оборот персоналу та сприяє здоровому робочому середовищу.

## 1.2. Основні види та методи мотивації персоналу

Стимулювання праці працівників підприємства — це комплекс дій та підходів, що застосовуються для збільшення мотивації та продуктивності персоналу, заохочення їхньої активної участі в досягненні цілей компанії. Процес стимулювання охоплює використання матеріальних і нематеріальних заохочень, таких як заробітна плата, премії, бонуси, а також визнання досягнень, професійне зростання, зручні умови праці та можливості для самовдосконалення [7, с. 4–8]. Ефективне стимулювання сприяє формуванню лояльності працівників до організації, що в свою чергу впливає на довгострокову стабільність та розвиток компанії. В результаті застосування комплексних стимулів підприємство отримує більш мотивовану та продуктивну команду, готову до досягнення високих результатів.

*Таблиця 1.2*

### **Значення стимулювання праці персоналу підприємства**

Аспект	Опис
Матеріальні стимули	Фінансові винагороди, такі як заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги, що безпосередньо впливають на мотивацію працівників.
Нематеріальні стимули	Психологічні чинники, зокрема визнання досягнень, можливості кар'єрного розвитку, забезпечення комфортних умов праці та формування корпоративної культури.
Значення стимулювання	Збільшення ефективності праці, зменшення рівня плинності кадрів, поліпшення корпоративної атмосфери та активна участь працівників у досягненні стратегічних цілей організації.
Ефект стимулювання	Залученість співробітників, збільшення їх ініціативи, лояльності, підвищення якості виконуваних завдань та інноваційності.
Комплексний підхід	Важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для досягнення оптимальних результатів і задоволення потреб працівників.
Індивідуалізація стимулів	Необхідність адаптації стимулювання до індивідуальних потреб і мотивацій працівників для максимального ефекту.

Джерело:[8, с. 140–147]

До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальні виплати, страхування, компенсації та інші фінансові винагороди, що забезпечують економічний добробут працівників. Вони є

основним чинником, який спонукає людей працювати ефективніше, виконувати свої обов'язки якісно та залишатися в компанії на тривалий час. Матеріальні стимули створюють чітке відчуття справедливості та винагороди за досягнення, що підвищує мотивацію до роботи. Вони дозволяють компанії не лише утримувати кваліфікованих працівників, а й залучати нових, що допомагає зберегти стабільність і розвиток бізнесу.

Таблиця 1.3

### Матеріальні стимули

Категорія матеріальних стимулів	Опис
Заробітна плата	Основна грошова винагорода, що виплачується працівнику за виконану роботу відповідно до трудового договору.
Премії	Додаткові виплати за досягнення високих результатів, перевиконання плану або якісне виконання обов'язків.
Бонуси	Фінансове заохочення за певні успіхи, наприклад, за зростання продажів, ефективність роботи або внесок у розвиток компанії.
Надбавки	Додаткові виплати за складність, шкідливі умови праці, високу кваліфікацію чи стаж роботи.
Соціальні виплати	Матеріальна допомога у вигляді лікарняних виплат, декретних, компенсацій за відпустку, страхування.
Компенсації	Відшкодування витрат на транспорт, харчування, навчання, оренду житла або підвищення кваліфікації.
Матеріальні подарунки	Винагороди у вигляді техніки, путівок, сертифікатів, абонементів на спортзал тощо.
Участь у прибутках	Додаткові виплати або акції компанії, які розподіляються серед працівників залежно від фінансових показників підприємства.

Джерело:[9, с. 94–98]

Для досягнення максимального ефекту матеріальні стимули повинні бути справедливими, конкурентоспроможними та відповідати внеску працівника у спільний результат [10, с. 114–117]. До основних нематеріальних стимулів належать визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, комфортні умови праці, гнучкий графік, корпоративна культура та емоційне заохочення. Працівникам важливо відчувати, що їхні зусилля помічають і цінують, тому регулярне заохочення у вигляді похвали, нагород або відзначення на рівні компанії.

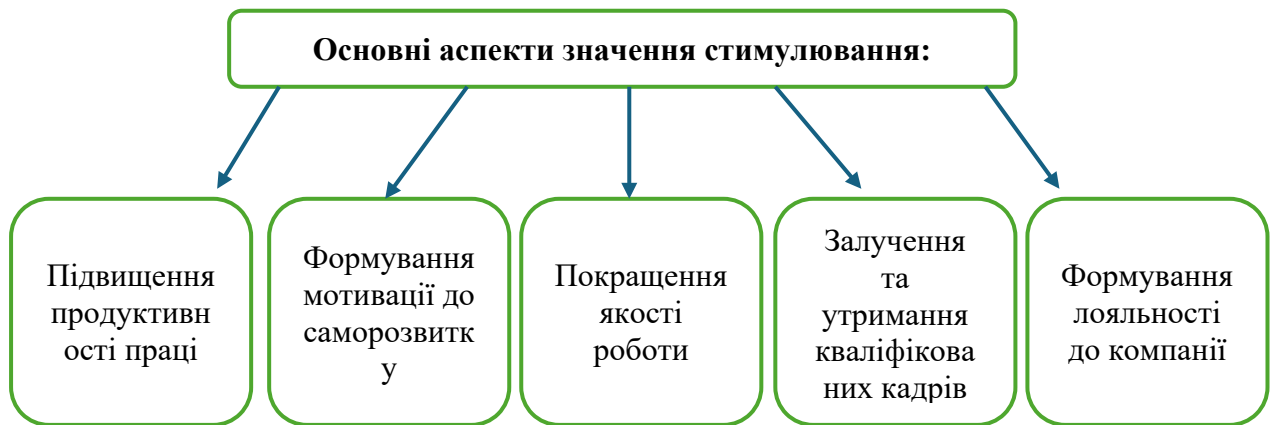
### Нематеріальні стимули

Категорія нематеріальних стимулів	Опис
Визнання та похвала	Усне або письмове заохочення працівника за високі досягнення, ефективність і якість роботи.
Кар'єрне зростання	Можливість отримати підвищення, розширити посадові обов'язки або перейти на вищу посаду.
Професійний розвиток	Надання можливостей для навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та участі в конференціях.
Зручний графік	Самостійне планування робочого часу, дистанційна або часткова зайнятість.
Корпоративна культура	Формування позитивної атмосфери в колективі, організація командних заходів, корпоративних свят і неформального спілкування.
Залучення до прийняття рішень	Надання можливості впливати на стратегічні питання, висловлювати ідеї та брати участь у розвитку компанії.
Соціальна відповідальність	Участь у благодійних, екологічних та соціальних проєктах
Додаткові вихідні та відпустки	Нагородження працівників додатковими днями відпочинку за особливі досягнення або вислугу років.

Джерело:[11, с. 506–510]

Сучасне обладнання, можливість гнучкого графіка або дистанційної роботи також позитивно впливають на ефективність співробітників. Добре розвинена корпоративна культура, що включає командний дух, довіру та підтримку керівництва, допомагає створювати продуктивну атмосферу в колективі. Нематеріальні стимули дозволяють не лише утримувати працівників у компанії, а й підвищувати їхню відданість спільним цілям, що в довгостроковій перспективі.

Ефективна система стимулювання дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємства, оскільки мотивовані співробітники працюють якісніше, проявляють ініціативу та творчий підхід до вирішення завдань. Стимулювання сприяє зміцненню командної роботи, оскільки добре організовані стимули створюють здорову конкуренцію та згуртованість серед персоналу.



**Рис 1.4 Основні аспекти значення стимулювання**

*Джерело: [12, с. 53-58]*

Завдяки правильно побудованій системі стимулів співробітники стають більш зацікавленими у виконанні своїх обов'язків, проявляють ініціативу, відповідальність та креативність [13, с. 184–205]. Сприяє не лише особистій мотивації кожного працівника, а й покращенню загальної результативності організації.



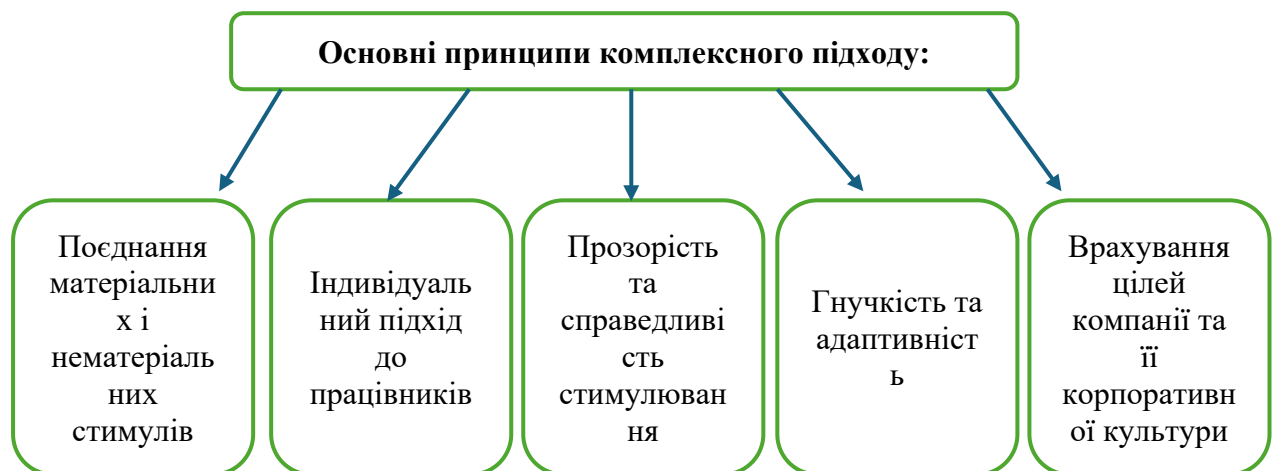
**Рис 1.5 Універсальні цілі системи мотивації**

*Джерело: [14, с. 26–31]*

Добре організована система стимулювання допомагає зменшити рівень плинності кадрів, оскільки задоволені своїм місцем роботи співробітники

рідше шукають альтернативні варіанти працевлаштування. В довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність і розвиток підприємства, формуючи стійку основу для досягнення стратегічних цілей та підвищення його конкурентоспроможності.

Комплексний підхід ґрунтується на поєднанні та інтеграції різних стратегій та врахуванні всіх можливих факторів, що можуть впливати на результат, підхід дозволяє забезпечити всебічне вирішення проблем, оптимізацію процесів та підвищення загальної ефективності роботи. В управлінні персоналом комплексний підхід означає гармонійне поєднання матеріальних стимулів, кар'єрного розвитку, корпоративної культури та мотиваційних факторів, що сприяє формуванню лояльності та підвищенню продуктивності співробітників.



**Рис 1.6 Основні принципи комплексного підходу**

*Джерело:[15, с. 56–60]*

В організації бізнес-процесів він передбачає інтеграцію сучасних технологій, ефективне планування, аналіз ризиків та адаптацію до змін. Комплексний підхід також важливий у прийнятті управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінювати ситуацію з різних точок зору, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові наслідки. Використання цього підходу сприяє стабільному розвитку підприємства, забезпечує гнучкість у реагуванні

на виклики ринку та формує конкурентні переваги. Завдяки системному підходу до вирішення завдань можна досягти більш збалансованих рішень, що відповідають як інтересам організації, так і потребам окремих працівників чи клієнтів.

Для того щоб досягти максимальних результатів, важливо враховувати ці індивідуальні відмінності, налаштовуючи систему стимулів таким чином, щоб вона відповідала саме конкретному працівнику. Означає, що для одного співробітника матеріальні стимули, такі як премії або бонуси, можуть бути найбільш ефективними, тоді як для іншого важливіше визнання, можливості для професійного зростання чи гнучкий робочий графік. Індивідуалізація стимулів дозволяє забезпечити більш персоніфікований підхід до кожного працівника, що підвищує його мотивацію та продуктивність.

*Таблиця 1.5*

### **Індивідуалізація стимулів**

Аспект індивідуалізації стимулів	Опис
Матеріальні стимули	Визначення оптимальних фінансових винагород (заробітна плата, премії, бонуси) залежно від результатів роботи та індивідуальних досягнень працівника.
Нематеріальні стимули	Підбір нематеріальних заохочень (визнання, кар'єрний ріст, можливості для розвитку) відповідно до інтересів і потреб працівника.
Гнучкість стимулів	Адаптація умов роботи (гнучкий графік, можливість дистанційної роботи) залежно від особистих уподобань та обставин працівника.
Розвиток кар'єри	Оцінка індивідуальних амбіцій працівників та надання можливостей для кар'єрного зростання з урахуванням їх професійних інтересів.
Психологічні фактори	Визначення важливих для працівника психологічних аспектів мотивації (похвала, визнання, створення комфортної атмосфери) для підтримки його лояльності.
Персоналізація умов праці	Врахування особистих потреб працівників щодо умов праці, таких як комфортне робоче місце, інструменти та ресурси, що відповідають їх вимогам.
Підтримка балансу між роботою та життям	Надання можливості для працівників мати баланс між професійними зобов'язаннями та особистим життям через спеціальні програми або гнучкі умови роботи.

Джерело: [16, с. 148–155]

Прийнявши цю стратегію, компанія може сприяти більш сильному зв'язку між працівником та організацією, зменшити шанси на плинність

персоналу та забезпечити високий рівень залучення працівників. Налаштування стимулів дозволяє оцінити конкретний вплив кожного працівника на загальний результат та визначити найбільш підходящі методи мотивації, які враховують як їх професійні, так і особисті цілі.

Отже, ідея мотивації працівників компанії має максимальне значення для гарантування високої ефективності та виробництва організації. Стимуляція роботи стосується цілого ряду методик та підходів, розроблених для підвищення мотивації працівників, впорядкування їхніх завдань та допомоги у досягненні конкретних стратегічних цілей. Значення стимуляції полягає в його здатності мотивувати працівників до виконання завдань на високому рівні, підвищити внутрішнє задоволення результатами їх роботи та підвищити загальну продуктивність організації. Компанії, які успішно впроваджують ефективні системи стимуляції, здатні сприяти більш сильній лояльності працівників, зменшити оборот працівників та створювати позитивне робоче середовище. Добре структурована програма стимулювання сприяє почуттям єдності між членами команди, полегшує стрес та невдоволення працівниками.

### **1.3. Методичні підходи що до вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства**

Сучасні підходи до мотивації та стимулювання праці співробітників підприємства зосереджені на підвищенні продуктивності, зміцненні залученості працівників і формуванні комфортного психологічного середовища в команді. У контексті швидких змін на ринку праці компанії все частіше звертаються до впровадження нових стратегій мотивації, які охоплюють як перевірені часом традиційні методи, так і сучасні інноваційні підходи.

Таблиця 1.6

**Сучасні методи мотивації та стимулювання праці персоналу  
підприємства**

Метод	Тип стимулу	Опис
Матеріальні стимули	Фінансовий	Заробітна плата, бонуси, премії, виплати за досягнення певних результатів або цілей.
Кар'єрне зростання	Нематеріальний	Можливість для працівників отримати підвищення, професійне навчання та розвиток кар'єри.
Гнучкий робочий час	Нематеріальний	Можливість працювати за гнучким графіком або дистанційно, що забезпечує кращий баланс між роботою та особистим життям.
Розпізнавання досягнень	Нематеріальний	Публічне або приватне визнання досягнень працівників, що підвищує їх мотивацію та задоволеність роботою.
Соціальні програми та бенефіти	Нематеріальний	Страхування, пенсійні програми, бонуси для родини, здоров'я та благополуччя працівників.
Гейміфікація	Фінансовий/Нематеріальний	Використання елементів ігор для підвищення залученості та мотивації працівників через конкурси, бали та винагороди.
Підтримка інновацій та ідей працівників	Нематеріальний	Створення умов для працівників, щоб вони могли вносити пропозиції та ідеї для покращення роботи компанії.
Командні активності та корпоративні заходи	Нематеріальний	Організація тренінгів, відпочинку, корпоративних свят та соціальних проектів для покращення командної згуртованості.
Зворотній зв'язок і оцінка ефективності	Нематеріальний/Фінансовий	Регулярні зустрічі та обговорення з працівниками для оцінки їх роботи, обговорення досягнень та надання рекомендацій для розвитку.
Соціальна відповідальність підприємства	Нематеріальний	Залучення працівників до участі в соціально відповідальних проектах та ініціативах.

Джерело:[17, с. 49–52]

Матеріальні стимули забезпечують економічну стабільність працівників і можуть стати основним чинником для підвищення їхньої мотивації до

роботи. Матеріальні стимули дозволяють компанії заохочувати співробітників за досягнення певних результатів, виконання планових завдань або ініціативність. Однак, хоча матеріальні стимули є важливими для працівників, їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки ці стимули відповідають потребам і очікуванням співробітників. Водночас, якщо матеріальні винагороди не поєднуються з нематеріальними методами мотивації, ефект від них може бути обмеженим. Успішна система мотивації передбачає інтеграцію матеріальних стимулів із іншими чинниками, що підвищують загальний рівень залученості та лояльності працівників до організації.

Кар'єрне зростання — це процес просування працівника в межах організації, що включає підвищення його професійного рівня, отримання нових посадових обов'язків, досягнення більш високих позицій та збільшення заробітної плати. В свою чергу, це не лише підвищення посад, а й створення можливостей для навчання, професійного вдосконалення та розширення обов'язків [18, с. 472–477]. Підтримка кар'єрного зростання у компанії сприяє залученості співробітників, оскільки вони бачать перспективу свого розвитку в організації.

Важливою частиною цього процесу є надання працівникам доступу до тренінгів, семінарів, коучингу, а також можливості брати участь у стратегічних проектах компанії, що дозволяє їм набувати нових знань і досвіду. Кар'єрне зростання пов'язане з системою оцінки результатів праці, що дає змогу виявляти талановитих працівників та пропонувати їм можливості для підвищення. Воно впливає на лояльність працівників до підприємства, оскільки забезпечує відчуття цінності та підтримки з боку організації, що стимулює до більш ефективної роботи. В результаті, наявність можливостей для кар'єрного зростання сприяє не тільки розвитку працівника, а й покращенню загальних результатів роботи компанії.

Підхід зручного графіку сприяє зменшенню кількості відсутностей на робочому місці через особисті або сімейні обставини, оскільки співробітники

мають змогу коригувати свій графік відповідно до змін може бути вигідним для організації, оскільки підвищує мотивацію та лояльність працівників, що, в свою чергу, сприяє збільшенню ефективності їхньої праці. Однак для успішного впровадження гнучкого робочого часу важливо забезпечити належне управління та комунікацію в команді, щоб уникнути непорозумінь і зберегти необхідний рівень продуктивності та якості виконаної роботи.

*Таблиця 1.7*

### **Характеристика основних аспектів гнучкої організації робочого часу**

Аспект	Опис
Гнучкий графік	Працівники можуть вибирати години початку та завершення робочого дня, в межах встановлених рамок.
Короткий робочий день	Можливість працювати за скороченим графіком, наприклад, 4-6 годин на день, з огляду на завдання та цілі.
Робота в умовах віддаленого доступу	Можливість працювати з дому або з іншого місця, без необхідності перебувати в офісі.
Часткова зайнятість	Працівник може працювати неповний робочий день або тиждень, що дозволяє поєднувати роботу з іншими заняттями.
Немає фіксованих перерв	Гнучкість у визначенні часу для обіду чи перерв, в залежності від індивідуальних потреб працівника.
Придатність для різних типів працівників	Така система дозволяє адаптувати графік для працівників з дітьми, студентів або тих, хто потребує особливих умов.
Покращення балансу між роботою та життям	Гнучкість дозволяє знизити стрес та покращити загальне благополуччя працівників, зберігаючи ефективність їх роботи.
Технологічні інструменти	Використання програмного забезпечення для моніторингу робочих годин і комунікації в команді під час гнучкого графіку.

Джерело:[19, с. 139–141]

Розпізнавання досягнень є важливим елементом мотивації працівників, оскільки воно сприяє підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою. Процес визнання та оцінки результатів, яких працівники досягли завдяки своїм зусиллям, і є потужним стимулом для подальшої праці. Важливо, щоб визнання було швидким та справжнім, оскільки воно показує працівникам, що їхні зусилля оцінюються та сприяють успіху компанії. Такі дії не тільки підвищують мораль команди, але й спонукає працівників бути більш продуктивними, оскільки вони відчують себе цінними в організації. Визначення досягнень підвищує лояльність працівників, зменшує плинність

персоналу та мотивує працівників досягти успіху у своїх завданнях, що безпосередньо буде впливати на ефективність і покращення роботи підприємства.

Таблиця 1.8

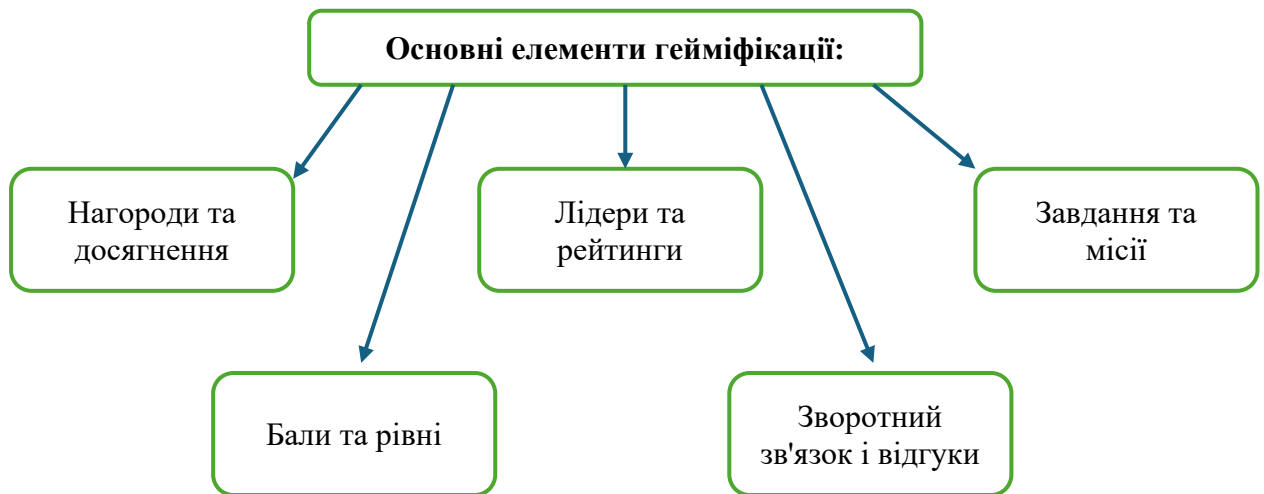
### Основні типи розпізнавання та заохочення професійних досягнень працівників

Тип розпізнавання	Опис
Публічне визнання	Офіційне визнання досягнень працівників на зборах, засіданнях або корпоративних заходах.
Приватне визнання	Особиста подяка або висловлення вдячності керівником або колегами за досягнуті результати.
Нагороди та премії	Вручення матеріальних заохочень (премій, бонусів, подарунків) за особливі досягнення або результати.
Сертифікати та дипломи	Офіційне вручення документів або нагород, що підтверджують досягнення працівника.
Кар'єрне просування	Призначення на вищу посаду або надання більш відповідальної роботи в результаті досягнутих результатів.
Неформальне визнання	Висловлення подяки у неформальних бесідах, заохочення через компліменти від колег та керівників.
Індивідуальні відгуки	Оцінка досягнень працівника в індивідуальних зустрічах з керівником з підкресленням його внеску.
Система балів або рейтингів	Оцінка працівників за досягнення через спеціальну систему балів, де високі досягнення винагороджуються балами чи рейтингами.
Кадрові нагороди	Призначення нагород чи сертифікатів за виняткові професійні досягнення, що підвищують престиж співробітника.

Джерело: [20, с. 88–96]

Гейміфікація- це практика включення функцій, подібних до ігор, у налаштування не-ігор для підвищення мотивації, залучення та продуктивності. Щоб заохочувати працівників, використовуються такі інструменти, як бали, рівні, досягнення, рейтинги, змагання та нагороди, які роблять робочий процес більш динамічним та мотивуючим. Гейміфікація є потужним інструментом для покращення управління персоналом на підприємствах. Вона не лише підвищує продуктивність і залученість, а й формує позитивну корпоративну культуру. Успішне впровадження гейміфікації вимагає ретельного планування та адаптації до специфіки компанії, але результати можуть бути вражаючими.

Завдяки цьому підходу можна ефективно підтримувати мотивацію на високому рівні, забезпечуючи інтерес до роботи та заохочуючи співробітників до досягнення високих результатів. Гейміфікація дозволяє створювати атмосферу дружнього суперництва, що зміцнює командний дух і покращує комунікацію між колегами [22, с. 141–147].



**Рис 1.7 Основні елементи гейміфікації**

Джерело:[21, с. 180–184]

Соціальні програми та бенефіти сприяють покращенню умов праці, забезпеченню соціальних гарантій та підвищенню лояльності співробітників до підприємства. Такі програми можуть включати медичне страхування, пенсійні внески, бонуси на здоров'я, програми допомоги родині, компенсації на транспорт або харчування, а також інші соціальні пільги, які забезпечують працівникам додатковий рівень підтримки. Вони дозволяють компаніям не лише забезпечити своїх співробітників необхідними соціальними гарантіями, а й створити комфортні умови для їхнього професійного і особистого розвитку. Важливість соціальних програм полягає в тому, що вони допомагають покращити якість життя працівників, знижують рівень стресу і сприяють більшій залученості до робочого процесу.

Підтримка інновацій та ідей працівників є важливим елементом розвитку підприємства, оскільки сприяє не лише вдосконаленню робочих процесів, але й стимулює творчий потенціал співробітників. Коли компанія активно підтримує ініціативи своїх працівників, це створює атмосферу, де кожен відчуває, що його ідеї можуть бути почуті та реалізовані. Важливою складовою є відкритість до нових підходів, можливість для працівників запропонувати інноваційні рішення, що можуть бути корисними для розвитку компанії [23, с. 46–57]. Така підтримка включає в себе створення умов для обміну ідеями, організацію конкурсів на кращі пропозиції та активне заохочення творчості через матеріальні та нематеріальні стимулювання.

Впровадження інновацій допомагає підвищити ефективність роботи, поліпшити якість продукції чи послуг, а також адаптуватися до швидко змінюваного ринку. Коли працівники бачать, що їхні ідеї враховуються, це не лише підвищує їхню мотивацію, але й зменшує рівень плинності кадрів, оскільки створюється відчуття причетності до процесу розвитку компанії. Командні активності та корпоративні заходи допомагають зміцнити командний дух, поліпшити комунікацію та взаєморозуміння серед співробітників, що важливо для ефективної роботи організації. Такі заходи можуть бути як формальними, так і неформальними, включаючи тренінги, виїзди на природу, спортивні змагання, святкування корпоративних подій або просто неофіційні зустрічі.

*Таблиця 1.9*

**Типи командних активностей та корпоративних заходів на підприємстві**

Тип активності/заходу	Опис
Тренінги та семінари	Професійні заходи, які сприяють розвитку навичок працівників, підвищенню їхніх знань та компетенцій.
Корпоративні свята	Урочисті заходи з нагоди свят (Новий рік, День компанії тощо), на яких відзначають досягнення працівників.
Спортивні змагання	Проведення спортивних заходів (футбол, волейбол, біг, настільні ігри), що допомагають зняти стрес і зміцнити командний дух.
Тимблдінг (teambuilding)	Заходи, спрямовані на розвиток командної роботи, вирішення завдань у групах та покращення взаємодії між працівниками.
Виїзди на природу	Організація відпочинку на природі, що дозволяє працівникам розслабитися та зміцнити відносини поза робочим середовищем.

Корпоративні вечірки	Неофіційні зустрічі, вечірки або коктейлі, де працівники можуть поспілкуватися та налагодити соціальні зв'язки.
Культурні заходи	Спільні походи в кіно, театри, на виставки або інші культурні події, що сприяють розвитку загальної культури колективу.
Ігрові турніри та конкурси	Проведення різноманітних внутрішніх конкурсів або турнірів (настільні ігри, вікторини), що сприяють згуртуванню колективу та розвитку творчого підходу.
Волонтерські проекти	Спільна участь у благодійних заходах або проектах, що сприяють розвитку соціальної відповідальності та об'єднують команду навколо спільної мети.

Джерело:[24, с. 94–100]

Командні активності в сучасному бізнес-середовищі відіграють важливу роль у формуванні лідерських якостей співробітників. Вони створюють можливість для прояву ініціативи, відповідальності та креативності у вирішенні завдань. Участь у таких заходах дозволяє працівникам не лише виявити свої сильні сторони, але й навчитися працювати в команді, що є критично важливим для досягнення спільних цілей. Командні активності сприяють розвитку навичок ефективного співробітництва. Працівники вчаться слухати один одного, враховувати думки колег і шукати компроміси. Коли співробітники відчують підтримку та розуміння, вони більш відкриті до співпраці і готові ділитися ідеями.

Корпоративні заходи, такі як тренінги, виїзди на природу або командні ігри, допомагають зміцнити зв'язки між працівниками. Взаємодія у неформальному середовищі сприяє розвитку довіри, що є основою для продуктивної роботи. Працівники, які довіряють один одному, більш схильні до відкритого спілкування, що веде до зниження напруженості та конфліктів. Командні активності також є ефективним інструментом для підвищення мотивації співробітників. Вони створюють відчуття єдності та належності до організації, що позитивно впливає на моральний клімат у колективі. Коли працівники відчують, що вони частина команди, вони більш віддані своїй компанії та готові працювати на досягнення спільних цілей.

Оцінка ефективності, в свою чергу, дозволяє виміряти результати роботи співробітників, оцінити їх внесок у загальний успіх організації і визначити області для розвитку. Регулярний зворотний зв'язок і оцінка ефективності допомагають створити прозору та справедливую систему, в якій працівники розуміють свої сильні сторони і ті аспекти, над якими їм потрібно працювати [25, с. 143–148]. Оцінка ефективності є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, таких як просування по службі, надання премій або визначення необхідних навчальних програм.

Соціальна відповідальність підприємства включає в себе активну участь у вирішенні соціальних проблем, таких як підтримка освітніх ініціатив, розвиток місцевих громад, сприяння сталому розвитку та збереженню навколишнього середовища. Підприємства, що відповідають соціальним стандартам, здобувають довіру серед споживачів, що позитивно впливає на їх імідж і конкурентоспроможність на ринку. Соціально відповідальні практики допомагають створити баланс між економічними цілями і соціальними потребами, сприяючи розвитку більш справедливого та стабільного суспільства.

Таблиця 1.10

### Ключові аспекти реалізації соціальної відповідальності підприємства

Аспект соціальної відповідальності	Опис
Екологічна відповідальність	Вжиття заходів для збереження навколишнього середовища, таких як зменшення відходів, використання екологічно чистих технологій, енергоефективність.
Етичне ведення бізнесу	Дотримання високих етичних стандартів у відносинах з партнерами, постачальниками, клієнтами, працівниками, а також прозорість у веденні фінансових звітів.
Підтримка працівників	Забезпечення безпечних та комфортних умов праці, соціальні гарантії, розвиток кар'єрного росту, освіти і тренінгів для персоналу.
Благодійність та участь у громадських проектах	Підтримка благодійних ініціатив, фінансування соціальних проектів, допомога нужденним або розвиток культурних заходів і проектів у громадах.
Підтримка сталого розвитку	Впровадження практик, спрямованих на довгостроковий розвиток, що включають соціально-економічні та екологічні аспекти, створення стійкої бізнес-моделі.

Співпраця з місцевими громадами	Активна участь у розвитку місцевих громад, підтримка місцевих ініціатив і бізнесів, створення нових робочих місць.
---------------------------------	--

Джерело: [26, с.112-128]

Соціальна відповідальність включає в себе такі елементи, як дотримання етичних стандартів, забезпечення безпечних і здорових умов праці, підтримка сталого розвитку, активна участь у благодійних та екологічних ініціативах. Важливим аспектом є також чесність у веденні бізнесу, транспарентність у фінансових звітах і справедливе ставлення до співробітників. Компанії, що реалізують соціально відповідальні практики, здобувають довіру серед споживачів і партнерів, зміцнюють свій імідж і отримують перевагу на ринку [27, с. 204–209]. Соціальна відповідальність підприємств сприяє загальному розвитку громади та підтримці соціальної стабільності, допомагаючи вирішувати важливі суспільні проблеми.

Як наслідок, різноманітні мотиваційні стратегії, включаючи гнучкий графік роботи, соціальні пільги, шанси на професійне просування, матеріальні та нематеріальні винагороди, є важливими для створення середовища, яке підтримує зростання як окремих працівників, так і компанії в цілому. Стратегії важливі, оскільки вони можуть підвищити продуктивність, зміцнити корпоративну культуру, знизити відтік працівників і гарантувати стабільність бізнесу. Оскільки зацікавленість співробітників у досягненні спільних цілей заохочує ініціативу, участь у вдосконаленні процесів і генерацію нових ідей, які просувають компанію, творче мислення та творчий потенціал також активізуються інноваційними підходами до мотивації.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи здійснено теоретико-методичне узагальнення сутності, змісту та підходів до формування системи мотивації персоналу як ключового елементу управління трудовими ресурсами

підприємства. Розглянуто еволюцію наукових поглядів на природу мотивації, класифіковано основні теорії – змістовні, процесуальні та інтегровані – та охарактеризовано їх застосування в сучасному менеджменті.

Встановлено, що мотивація працівників є системним процесом активізації трудової поведінки, який передбачає формування внутрішніх стимулів до досягнення організаційних цілей. Система мотивації, з одного боку, повинна відповідати стратегічним завданням підприємства, а з іншого – задовольняти індивідуальні потреби працівників. До її складових належать матеріальні (грошові, бонусні) та нематеріальні (моральні, соціальні, професійні) стимули, кожен з яких відіграє свою роль залежно від умов діяльності організації.

Узагальнення сучасних наукових підходів дало змогу зробити висновок про необхідність впровадження комплексних систем мотивації, які поєднують інструменти різної природи, адаптуються до змін у зовнішньому середовищі та враховують індивідуальні особливості персоналу. Особливу увагу слід приділяти не лише розміру матеріального заохочення, а й соціально-психологічному клімату, можливостям професійного зростання, визнанню досягнень, корпоративній культурі тощо.

Теоретичний аналіз підтвердив, що ефективна мотиваційна система є запорукою високої продуктивності праці, стабільності персоналу та стійкої конкурентної позиції підприємства. У наступному розділі дослідження буде проведено оцінку чинної системи мотивації на підприємстві ПрАТ «Оболонь» для виявлення її проблемних аспектів та резервів подальшого вдосконалення.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

### 2.1. Аналіз ринку безалкогольних та слабоалкогольних напоїв

Галузь виробництва напоїв в Україні є одним із найбільш динамічних секторів харчової промисловості. Вона включає виробництво широкого спектра продуктів: води, соків, газованих напоїв, енергетичних напоїв, квасу, сидру, безалкогольного та слабоалкогольного пива, а також новітніх функціональних напоїв із доданою вартістю.

На ринку спостерігається постійна трансформація асортименту під впливом зміни споживчих уподобань. Зокрема, зростає попит на корисні, вітамінізовані продукти, на продукцію без додавання цукру, з рослинними компонентами або низькою калорійністю. Одночасно з цим спостерігається поступовий спад споживання традиційних солодких газованих напоїв.

Економічна нестабільність, війна та високий рівень інфляції спричинили зниження купівельної спроможності населення, однак попит на напої залишився порівняно стабільним. Це обумовлено тим, що напої відносяться до категорії товарів щоденного споживання, а в літній період мають яскраво виражену сезонність.

У 2023 році обсяг ринку безалкогольних напоїв оцінювався на рівні 1,83 млрд літрів. У 2024 році, попри певні економічні труднощі, відзначено зростання споживання приблизно на 3,2%, що обумовлено потеплінням клімату, розширенням торгових мереж та розробкою нових смаків.

*Таблиця 2.1*

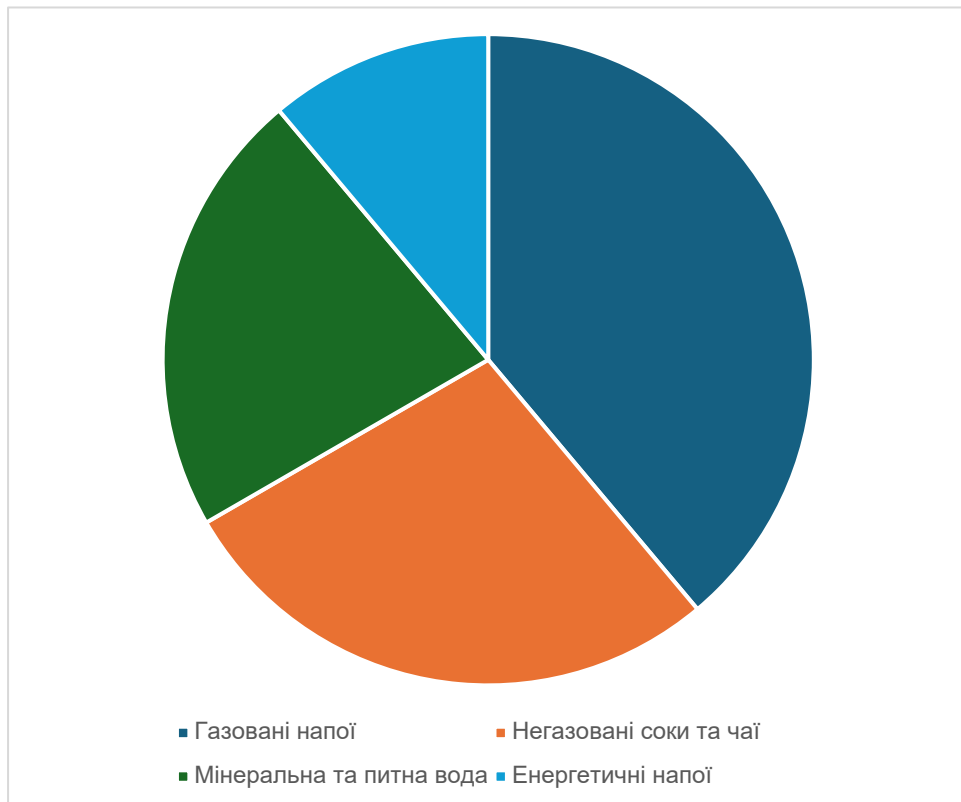
### Динаміка обсягу та вартості ринку безалкогольних напоїв в Україні у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг ринку, млн літрів	1 740	1 830	1 889
Вартість ринку, млрд грн	26,6	28,9	30,5
Середня ціна 1 л, грн	15,3	15,8	16,1
Темп приросту обсягу, %	—	+5,2	+3,2
Темп приросту вартості, %	—	+8,7	+5,5

Серед ключових факторів зростання можна виділити:

- сезонне підвищення попиту в літні місяці;
- розширення дистрибуції у малих містах і селах;
- маркетингову активність компаній — акції, просування через соціальні мережі;
- адаптацію продукції під тренди «здорового харчування».

Ринок безалкогольних напоїв в Україні є досить диверсифікованим за категоріями продукції. Найбільшу частку мають газовані солодкі напої, однак їх частка поступово зменшується. Натомість зростає частка функціональних напоїв і мінеральної води.



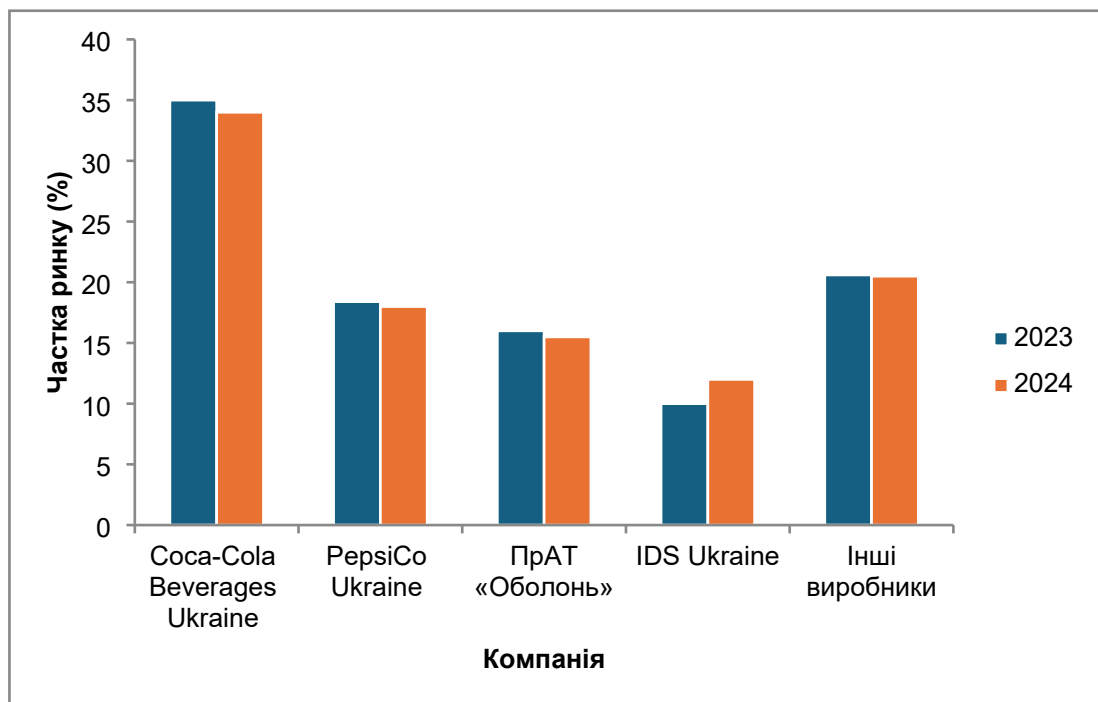
**Таблиця 2.1. Сегментація ринку безалкогольних напоїв у 2023 році**

Зростання функціонального сегмента пояснюється бажанням споживачів отримати додаткові корисні властивості від напоїв — покращення імунітету, зниження стресу, покращення сну або рівня енергії.

Ринок безалкогольних та слабоалкогольних напоїв України характеризується високим рівнем конкуренції, наявністю як

транснаціональних корпорацій, так і потужних національних виробників. Відповідно до оцінок галузевих аналітиків, у 2023–2024 роках найбільші частки ринку зберігали компанії Coca-Cola Beverages Ukraine, PepsiCo Ukraine, ПрАТ «Оболонь» та IDS Ukraine. При цьому конкуренція посилюється в умовах економічної нестабільності та зменшення сукупного попиту внаслідок війни та міграційних процесів.

Одним із головних конкурентів ПрАТ «Оболонь» є дочірні підприємства міжнародних корпорацій Coca-Cola Company та PepsiCo Inc., які володіють значними маркетинговими бюджетами, мають ефективно побудовану логістику, широкую дистрибуційну мережу та впізнаваність брендів. Попри це, «Оболонь» утримує позицію одного з лідерів у національному сегменті та активно конкурує не лише ціною, а й асортиментом.

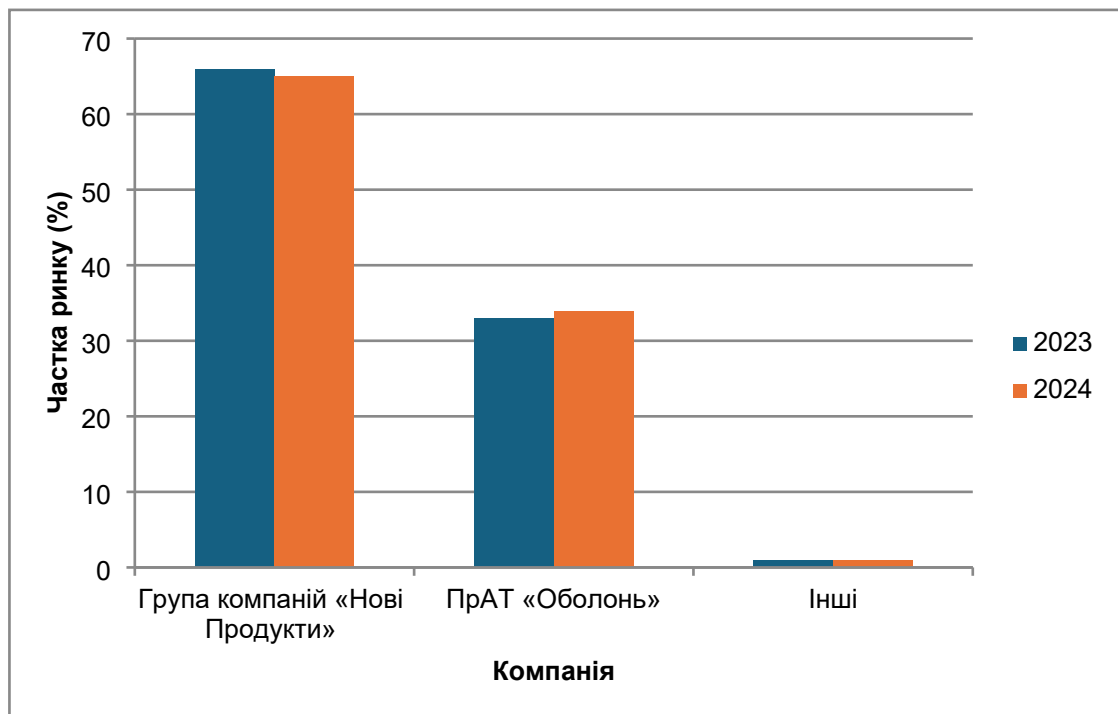


**Рисунок 2.2. Частки ринку основних виробників безалкогольних напоїв в Україні, 2023–2024 рр.**

Аналізуючи наведені дані, варто зазначити, що частка ПрАТ «Оболонь» демонструє незначне скорочення у 2024 році, що може бути пов'язано із загальною тенденцією до диверсифікації споживчого вибору, а також з

високим рівнем конкурентного тиску з боку міжнародних компаній. Тим не менш, підприємство утримує впевнену третю позицію на ринку безалкогольних напоїв, що свідчить про його стабільність, ефективність дистрибуції та позитивне сприйняття серед споживачів.

У сегменті слабоалкогольних напоїв ринок є значно менш диверсифікованим. У 2023–2024 роках ключовими гравцями залишаються група компаній «Нові Продукти» та ПрАТ «Оболонь», які разом формують понад 98% ринку. Варто підкреслити, що, попри перевагу конкурента в абсолютних обсягах, частка «Оболоні» поступово зростає, що свідчить про зростаючу лояльність споживачів до бренду та розширення ринку збуту.



**Таблиця 2.3. Частки ринку слабоалкогольних напоїв в Україні, 2023–2024 рр.**

Попри високий рівень концентрації, сегмент слабоалкогольних напоїв в Україні перебуває у стані динамічної структурної трансформації. Це зумовлено змінами у споживчих уподобаннях, соціокультурними зрушеннями, а також глобальними трендами на зменшення споживання цукру, алкоголю та калорій. Все більше споживачів, зокрема молодь, надає перевагу

більш «легким» та натуральним продуктам. На цьому тлі спостерігається зростаючий попит на слабоалкогольне пиво, сидри, крафтові напої з пониженим вмістом алкоголю, у той час як популярність класичних солодких слабоалкогольних коктейлів поступово знижується. Ринок поступово зміщується в бік функціональних та нішевих продуктів, що відповідають вимогам здорового способу життя.

У відповідь на такі тенденції ПрАТ «Оболонь», як один із лідерів ринку, здійснює активну адаптацію свого продуктового портфелю. Компанія послідовно розширює асортимент слабоалкогольного пива, акцентуючи увагу на експериментах зі смаками, інгредієнтами та рецептурами. Упровадження нових позицій дозволяє не лише задовольнити попит нових цільових аудиторій, але й зміцнити імідж бренду як інноваційного та гнучкого до змін ринку. Водночас підвищується значущість аналітичної функції маркетингу: рішення щодо запуску нових смаків або категорій дедалі частіше базуються на аналізі споживчих інсайтів, оцінці трендів та прогнозах поведінки аудиторії.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» у поточному середовищі значною мірою визначається здатністю оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, а також здатністю трансформувати класичні виробничі та збутові моделі відповідно до нових реалій. У центрі цієї трансформації — інноваційний підхід до формування портфелю продукції, використання сучасних маркетингових інструментів, включаючи діджитал-комунікації, а також адаптація каналів дистрибуції до омніканального формату. Поряд із цим, компанії необхідно зберігати конкурентну цінову позицію на фоні зростання витрат на енергоносії, сировину та логістику, що вимагає перегляду внутрішніх бізнес-процесів і підвищення ефективності ланцюгів постачання.

## 2.2 Загальна характеристика та основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Компанія Оболонь – один із провідних виробників пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв України, а також один із перших споживчих брендів країни. Протягом всієї історії незалежності України «Оболонь» була однією з трьох найбільших пивоварних компаній в Україні, конкуруючи з такими транснаціональними гігантами, як Carlsberg та AB InBev Efes. [12]

Історія «Оболонь» бере свій початок у 1974 році, коли розпочалося будівництво пивзаводу. Початок виробництва співпав з Олімпійськими іграми 1980 року. У 1980 році з нагоди 22-х Олімпійських ігор відбулося офіційне відкриття Київського пивзаводу №3 та випуск перших партій пива; у 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 було створено виробниче об'єднання безалкогольних напоїв «Оболонь», до якого увійшли Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 та Фастівський пивзавод; у 1993 році приватизоване підприємство «Оболонь» отримало юридичний статус закритого акціонерного товариства. [13]

У 1998 році ПрАТ «Оболонь» першим у галузі отримав міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 (редакція 1994 року). У 2004 році завершено будівництво найбільшої в Європі лінії з розливу пива виробничою потужністю 110 000 пляшок на годину. З введенням в експлуатацію цієї нової лінії компанія увійшла до трійки найбільших пивоварних заводів Європи. У 2008 році стала першою компанією в харчовій промисловості, яка отримала чотири сертифікати менеджменту: ДСТУ ISO 9001:2001 (система управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (система управління безпекою харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (система екологічного управління) та ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (система управління професійною безпекою та здоров'ям).

У 2009-2011 роках розпочалася реконструкція виробничого комплексу в Олександрії з введенням в експлуатацію лінії розливу в кеги та виробництва

слабоалкогольних та безалкогольних напоїв у скляній тарі, ПЕТ-пляшках та бляшанках. Загальна сума інвестицій у виробниче обладнання склала понад 50 мільйонів гривень. У 2012-2015 роках на виробничому майданчику «Красилівське» було проведено реконструкцію виробничих потужностей: цех розливу 1 та склад готової продукції 2, а також водоочисні споруди. В 2012 році на ПрАТ «Дятківці» в м. Коломия запроваджено виробництво снєків. У 2020 році Група продовжувала залишатися основним гравцем у секторі, що характеризується жорсткою конкуренцією, значними сезонними коливаннями та загальною економічною ситуацією в Україні та світі, включаючи кризу Covid 19. [24]

Основна інформація про компанію представлена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

### Основна інформація ПрАТ «Оболонь»

Назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Коротка назва	ПрАТ «Оболонь»
Юридична адреса	Оболонський, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Код за ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Контакти підприємства	(044) 412-84-10, (044) 412-76-03
Уповноважені особи	Булах Ігор Васильович
Розмір статутного капіталу	32512700,00 грн
Основні види діяльності	11.05 Виробництво пива 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.34 Оптова торгівля напоями 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків

Джерело: Складено автором на основі [15]

На сьогоднішній день, підприємство має на 100% український капітал та послідовно підтримує цілісність і розвиток нашої держави. Після повномасштабного вторгнення на сайті підприємства було опубліковано

заяву, в якій йдеться про те, що ПраТ «Оболонь» засуджує військову агресію Росії та спроби порушити територіальну цілісність України.

Компанія вирішила припинити співпрацю з російськими та білоруськими компаніями та заборонити використання торгової марки «Оболонь» у цих країнах.

Дане підприємство є організацією, що складається з наступних 10 компаній (регіональних організацій). Інформацію подамо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Регіональна структура ПраТ «Оболонь»

Структура	Найменування	Вид діяльності
Головне підприємство	- ПраТ «ОБОЛОНЬ» (Київська область, м. Київ);	Виробництво пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води; сушіння зерна для пивоваріння.
	- ПраТ «Тетіс» (Київська область, м.Київ).	Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії
Дочірнє підприємства	ДП ПраТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька область, Красилів);	Виробляє пиво, квас та безалкогольні напої.
	- ТОВ «Пивоварня Зіберта» (Київська область, Фастів).	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.
Територіально віддалені цехи	- Виробничий комплекс ПраТ «Оболонь» (Кіровоградська область, м. Олександрія);	Виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ-тари, бандажної стрічки та ПЕТ-преформ.
	- Солодовий завод ПраТ «Оболонь» (Хмельницька область, смт Чемерівці).	Виробництво солоду.
Підприємства з корпоративними правами	- ПраТ «Бершадський комбінат» (Вінницька область, м. Бершадь)	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв.
	- ПраТ «Дятьківці» (Івано-Франківська область, Коломия)	Виробництво снєків.
	- ТОВ «Футбольний клуб «Оболонь»» (Київська область, м. Київ)	Футбольний клуб «Оболонь» Проведення футбольних матчів.
	- ПраТ «Охтирський пивоварний завод» (Сумська область, м. Охтирка)	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.

Джерело: Складено автором на основі [24]

Слід зазначити, що в дочірніх підприємствах «Оболонь» є єдиним власником майна і має повний контроль над його діяльністю. У товариствах з обмеженою відповідальністю «Оболонь» володіє лише невеликою частиною юридичної особи і може впливати лише на управлінську діяльність.

Важливим аспектом для бізнесу є організація структури управління. З цією метою організаційна структура управління компанією «Оболонь» схематично показана на рисунку 2.1.



**Рисунок 2.1 .Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: Складено автором на основі [11,22]*

Організаційна структура компанії «Оболонь» відображає складність та різноманітність її діяльності. Директори та департаменти, чітко визначені відповідно до їхніх функцій, забезпечують ретельне планування та контроль

над різними аспектами бізнесу, включаючи виробництво, маркетинг, продажі, фінанси, технічні питання та безпеку. Наявність Наглядової ради сприяє прийняттю стратегічних рішень та ефективному контролю за діяльністю компанії.

Така організаційна структура дозволяє «Оболонь» ефективно працювати в конкурентному ринковому середовищі, забезпечувати високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. Організаційна структура компанії «Оболонь» відображає зосередженість на всіх аспектах бізнесу та прагнення до постійного вдосконалення.

До асортименту продукції ПрАТ «Оболонь » належить:

- пиво: «Оболонь», «О», «Nike», «Zibert», «BeerMix», «Hardmix», «Zlata Praha», «Keten Brug», «Pubster», «GOLDEN CASTLE EXPORT» , «Carling», «Germanarich», «Piwny Kubek», «Жигулівське», «Охтирське», «Десант», «Рідний Шубін Світле», «Марочне 1913», «Южанка»;
- безалкогольні напої: «Живчик», «Живчик Smart Cola», «Квас старокиївський», енергетичні напої, «Смачна класика», «Живчик Orange», «Живчик Lemon», «Lemonissimo Lemonata»;
- слабоалкогольні напої: класична серія, енергетичні напої, «Hard Seltzer»;
- сидр: «Ciber», «Sidro Villa Bianco»;
- мінеральна та питна вода: «Оболонська», «Прозора», «Збручанська 77», «Живчик», «Регіональна вода», «Аквабаланс»;
- виробництво солоду;
- снеки: сухарики «Оболонь», «Бульба Греньки».

Крім того, компанія виробляє промислову продукцію, таку як солод, розливне пиво, стрічки, ПЕТ-преформи та ящики. [24]

Обсяги виробництва ПрАТ «Оболонь» основних видів продукції представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції**

Категорія	2021, тис.грн	%	2022, тис.грн	%	2023, тис.грн	%	2024, тис.грн	%
Пиво	3 350 024	62,49	5 097 244	63,99	6 892 253	68,59	9 319 380	72,80
Безалкогольні напої	723 452	13,49	1 043 075	13,09	1 224 903	12,19	1 438 427	11,24
Слабоалкогольні напої	614 597	11,46	928 891	11,66	1 005 123	10,00	1 087 611	8,50
Мінеральна вода	301 710	5,63	383 477	4,81	394 526	3,93	405 893	3,17
Інша продукція	371 224	6,92	513 053	6,44	531 564	5,29	550 743	4,30
Всього	5 909 724	100,0	8 651 927	100,0	10 763 029	100,0	12 801 054	100,0

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

Протягом 2021–2024 років структура виробництва ПрАТ «Оболонь» демонструє зростаючу домінантність пивної продукції. Її частка зросла з 62,49% у 2021 році до 72,80% у 2024 році, що свідчить про стабільний попит на основну товарну позицію підприємства. Натомість спостерігається відносне скорочення частки слабоалкогольних напоїв (з 11,46% до 8,50%) та мінеральної води (з 5,63% до 3,17%), що вказує на необхідність переоцінки маркетингових підходів у цих сегментах. Загальний обсяг реалізації за чотири роки збільшився більш ніж у два рази, що свідчить про позитивну динаміку та нарощення ринкової присутності.

У той же час, частка у загальному обсягів мінеральної води та іншої продукції виявили зниження протягом цього періоду. Зменшення обсягів маркетингових витрат також може вказувати на оптимізацію витрат компанії. Загалом, розвиток виробництва та реалізації продукції вказує на позитивний розвиток бізнесу та його здатність адаптуватися до ринкових умов.

Наступним кроком є оцінка фінансово-економічного стану та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 роках. Для цього необхідно розрахувати та проаналізувати фінансово-економічні коефіцієнти, які є основними факторами діяльності компанії. Це дозволить підвищити якість оцінки та надати об'єктивну оцінку фінансового стану ПрАТ

«Оболонь». Детальніше розглянемо динаміку виробництва, реалізації та виробничих витрат у ПраТ «Оболонь» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Динаміка показників виробництва, реалізації та собівартості  
продукції ПраТ «Оболонь» тис.грн**

Стаття	Роки				Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022		Відхилення, 2024/2024	
	2021	2022	2023	2024	Абсолютне	%	Абсолютне	%	Абсолютне	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5 909 724	8 651 927	10 763 029	12 784 705	+2 742 203	146,40	+2 111 102	124,40	+6 609	110,40
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 915 830	6 030 487	7 175 353	8 431 232	+1 114 657	122,67	+1 144 866	118,98	+568 803	123,44
Валовий прибуток	993 956	2 631 411	3 587 676	4 353 473	+1 637 455	264,74	+956 265	136,34	+653	104,69
Адміністративні витрати	325 324	376 851	399 875	423 418	+51 527	115,84	+23 024	106,11	+5 561	104,10
Витрати на збут	674 532	542 633	698 162	826 004	-131 899	80,45%	+155 529	128,66	0	—
Інші операційні витрати	33 720	56 526	63 541	70 150	+22 806	167,63	+7 015	112,41	+7 121	104,88
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	19 456	1 693 084	2 426 098	2 994 901	+1 673 628	8 702,12	+733 014	143,29	+547 708	125,38
Інші фінансові доходи	170	15 953	13 923	14 576	+15 783	9 384,12	-2 030	87,28	+7 044	102,15
Інші фінансові витрати	185 036	122 418	135 674	141 235	-62 618	66,16	+13 256	110,83	-583 336	68,15
Інші доходи	31 132	—	—	—	-31 132	—	—	—	+6 609	110,40
Інші витрати	—	139 323	145 827	152 948	—	—	+6 504	104,67	+568 803	123,44
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток	-134 278	1 454 414	2 158 520	2 706 228	+1 588 692	-1 083,14	+704 106	148,41	+653	104,69
Витрати з податку на прибуток	22 312	258 448	326 930	333 974	+236 136	1 158,34	+68 482	126,50	+5 561	104,10
Чистий фінансовий результат, прибуток	-111 966	1 197 966	1 831 590	1 248 254	+1 309 932	-1 069,94	+633 624	152,89	0	—

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

У період 2021–2024 років ПрАТ «Оболонь» демонструвало стійке зростання доходів: чистий дохід від реалізації зріс у понад два рази — з 5,9 млрд грн у 2021 році до 12,78 млрд грн у 2024 році. Зростання супроводжувалося збільшенням собівартості продукції, що свідчить про розширення виробництва та зростання обсягів реалізації.

Валовий прибуток також послідовно зростає, досягнувши 4,35 млрд грн у 2024 році, що вказує на збереження ефективності основної діяльності попри зростання витрат.

Однак у 2024 році спостерігається зниження чистого фінансового результату — з 1,83 млрд грн у 2023 році до 1,25 млрд грн у 2024 році (–31,8 %). Це може бути наслідком збільшення комерційних витрат, податкового навантаження або впливу зовнішніх чинників (інфляція, вартість енергоносіїв тощо). Значне збільшення витрат на збут і інші витрати також могли вплинути на скорочення чистого прибутку, попри зростання доходів.

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку з точки зору розширення діяльності та фінансової стійкості. Збільшення операційного прибутку і загального доходу свідчить про конкурентоспроможність продукції на ринку.

У подальшому доцільно звернути увагу на оптимізацію витрат і підвищення рентабельності, щоб забезпечити стабільне зростання прибутковості.

Корпорація «Оболонь» володіє всіма видами активів, як виробничого, так і невиробничого призначення. Ці активи включають будівлі, споруди, машини, обладнання та земельні ділянки. Будівлі та споруди складають пасивну частину матеріальних основних засобів підприємства.

З іншого боку, всі інші елементи основних засобів вважаються активними компонентами, оскільки вони беруть безпосередню участь у виробничому процесі.

**Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ  
«Оболонь» за 2021-2024 рр**

Показник	Роки				2022/2021		2023/2022		2024/2023	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Середньорічна вартість осн. засобів, тис. грн	3 464 064	3 741 276	3 896 524	4 058 214	+277 212	108, 00	+155 248	104, 15	+161 690	104, 15
Знос, тис. грн	7 127 491	6 857 540	6 538 965	6 235 190	-269 951	96,2 1	-318 575	95,3 5	-303 775	95,3 5
Коефіцієнт зносу, %	2,05	1,83	1,68	1,54	-0,22	89,2 7	-0,15	91,8 0	-0,14	91,6 7
Фондовіддача	0,59	0,43	0,36	0,30	-0,16	72,8 8	-0,07	83,7 2	-0,06	83,3 3
Фондоємність	1,69	2,32	2,77	3,31	+0,63	137, 28	+0,4 5	119, 40	+0,5 4	119, 49
Фондоозброєність	1 690, 60	1 823, 23	1 895, 19	1 957, 60	+132, 63	107, 84	+71, 96	103, 95	+62, 41	103, 29

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

У період 2021–2024 років відзначається тенденція до збільшення середньорічної вартості основних засобів, що свідчить про поступове оновлення виробничої бази та інвестиції у матеріально-технічний розвиток підприємства. Водночас обсяг зносу стабільно зменшується, а коефіцієнт зносу знизився з 2,05 % у 2021 році до прогнозованих 1,54 % у 2024 році, що вказує на позитивну динаміку в оновленні основних фондів.

Водночас ефективність використання основних засобів демонструє спад: фондовіддача знижується з 0,59 до 0,30, а фондоємність зростає до 3,31. Це означає, що на кожен гривню основних засобів припадає все менше обсягу виробництва, що може бути наслідком зниження завантаження потужностей або зміни структури активів.

Фондоозброєність зростає, що означає покращення технічного забезпечення праці одного працівника. Це свідчить про модернізацію виробництва, але водночас вимагає підвищення продуктивності праці для досягнення ефективного використання вкладених ресурсів. Отже, у наступних

періодах важливо не лише інвестувати в основні засоби, а й оптимізувати їх використання.

Далі необхідно розрахувати матеріаломісткість та матеріаловіддачу, визначити структуру операційних витрат та підготувати таблиці для дослідження впливу ефективності використання матеріальних ресурсів та витрат на матеріальні ресурси на результати діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Темпи росту операційних витрат ПраТ «Оболонь», тис. грн.**

Елемент витрат	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024/2023)	Відносне відхилення, %
Матеріальні затрати	3 151 170	3 373 782	3 617 968	3 891 042	+273 074	107,55
Витрати на оплату праці	563 515	656 949	852 050	973 670	+121 620	114,27
Відрахування на соціальні заходи	117 661	144 490	184 010	204 516	+20 506	111,14
Амортизація	339 699	313 993	357 682	366 854	+9 172	102,56
Інші операційні витрати	1 339 843	1 383 799	1 482 506	1 570 241	+87 735	105,92
Разом	5 511 888	5 873 799	6 496 239	7 000 323	+504 084	107,76

*Джерело: Складено автором на основі [11,31,32]*

У 2024 році спостерігається подальше зростання загальних операційних витрат ПраТ «Оболонь» — на 7,76 % порівняно з 2023 роком. Найбільший внесок у зростання традиційно зробили **матеріальні витрати**, які збільшилися на понад 273 млн грн. Це зумовлено як зростанням цін на сировину, так і розширенням масштабів виробництва.

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування також демонструють суттєву динаміку: +114,27 % і +111,14 % відповідно. Це вказує на тенденцію до підвищення заробітної плати, можливо, у зв'язку з індексацією чи розширенням штату працівників. Водночас амортизаційні витрати зросли лише незначно (+2,56 %), що свідчить про стабільність у використанні основних засобів.

Інші операційні витрати, хоч і зросли на понад 87 млн грн, залишаються контрольованими в структурі загальних витрат. Таким чином, загальна динаміка операційних витрат свідчить про розвиток підприємства, але водночас вимагає підвищеної уваги до оптимізації виробничих ресурсів та управління витратами.

Розглянемо детальніше динаміку складу та розподілу активів ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 роках та узагальнимо результати в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

**Динаміка складу та розміщення активів ПрАТ «Оболонь» у 2021-2024 рр.**

Показник	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	Відх. 2024/2021	2024/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	2 467	0,05	3 021	0,06	3 591	0,07	4 015	0,07	+1 548	+994	+424
Незавершені капітальні інвестиції	85 202	1,60	46 748	0,91	37 662	0,72	33 874	0,59	-51 328	-12 874	-3 788
Основні засоби	3 464 046	64,98	3 741 276	72,57	3 896 524	74,23	4 238 412	74,04	+774 366	+497 136	+341 888
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0
Запаси	982 646	18,44	908 432	17,62	879 231	16,76	851 302	14,87	-131 344	-57 130	-27 929
Дебіторська заборгованість	650 854	12,22	429 604	8,33	405 873	7,73	397 142	6,94	-253 712	-32 462	-8 731
Гроші та їх еквіваленти	138 747	2,60	15 175	0,29	12 468	0,24	14 390	0,25	-124 357	-785	+1 922
Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0
Інші оборотні активи	5 496	0,10	9 466	0,18	12 436	0,24	14 175	0,25	+8 679	+4 709	+1 739
Разом	5 331 479	100,0	5 155 744	100,0	5 249 808	100,0	5 724 310	100,0	+392 831	+568 566	+474 502

Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]

У 2021–2024 роках структура активів ПрАТ «Оболонь» зазнала істотних змін, що свідчить про активне переорієнтування підприємства на розвиток виробничого потенціалу. Зокрема, частка основних засобів у

загальному обсязі активів зростає з 64,98 % у 2021 році до 74,04 % у 2024 році. Це підтверджує інтенсивне оновлення основного капіталу та капіталомісткий характер діяльності компанії. Натомість обсяги незавершених капітальних інвестицій скоротилися вдвічі, що свідчить про завершення інвестиційних проєктів або зменшення інвестиційної активності.

Водночас у структурі обігових активів спостерігається стабільне зниження запасів, дебіторської заборгованості та частки грошових коштів. Це може свідчити про більш ефективну політику управління ресурсами, зниження рівня матеріальних залишків і концентрацію коштів у виробничій сфері. Наприклад, грошові кошти скоротилися з 2,60 % у 2021 до 0,25 % у 2024 році, що може бути наслідком реінвестування прибутку в розвиток.

Загалом баланс підприємства у 2024 році виріс на понад 392 млн грн порівняно з 2021 роком, що свідчить про позитивну динаміку. Підприємство демонструє зростання активів за рахунок матеріальних ресурсів, що є свідченням стратегічної орієнтації на довгостроковий розвиток і зміцнення виробничої бази. У перспективі доцільним є продовження політики модернізації з одночасною оптимізацією обігових коштів.

Загалом, компанія демонструє позитивні зрушення у розподілі активів, хоча деякі зміни свідчать про необхідність уваги та аналізу для забезпечення ефективного управління активами та ресурсами.

Наступним кроком стала оцінка фінансової стійкості за використання окремих коефіцієнтів. Динаміка зміни показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 роки представлено у таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8.*

**Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості  
ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2022/2021	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,109	0,0073	0,0053	0,0121	0,067	0,726	2,283
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,113	0,0120	0,0100	0,0182	0,106	0,833	1,820

## Продовження табл. 2.8.

Коефіцієнт загальної ліквідності	0,404	0,429	0,664	0,705	1,062	1,548	1,062
Власний оборотний капітал, тис. грн	-258 933	-1 698 535	-1 851 056	-1 327 085	6,560	1,090	0,717
Маневреність власних оборотних коштів	-0,08	-0,78	-0,89	-0,42	9,750	1,141	0,472
Коефіцієнт автономії	0,371	0,402	0,436	0,461	1,083	1,085	1,057
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	2,47	2,82	2,17	1,479	1,142	0,770
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,40	0,35	0,46	0,678	0,875	1,314
Коефіцієнт мобільності	0,55	0,38	0,34	0,37	0,691	0,895	1,088

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

У 2024 році спостерігається незначне покращення платоспроможності ПРАТ «Оболонь». Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс більш ніж у 2 рази (темп росту 2,283), а проміжна та загальна ліквідність також продемонстрували позитивну динаміку. Це може свідчити про зростання обсягу грошових коштів або зменшення короткострокових зобов'язань.

Водночас фінансові показники, пов'язані зі структурою капіталу, підтверджують зростання фінансової незалежності: коефіцієнт автономії досяг рівня 0,461, а фінансова залежність знизилася до 2,17. Це вказує на збалансоване співвідношення власного і залученого капіталу, що підвищує стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

Показник власного оборотного капіталу покращився на 524 млн грн порівняно з 2023 роком, хоча залишається від'ємним. Маневреність також зросла, що вказує на поступове посилення фінансової стійкості. Проте подальше поліпшення цих показників потребує посилення контролю за дебіторською заборгованістю та підвищення рівня власного капіталу.

Показники рентабельності є базовою характеристикою факторного середовища формування прибутку підприємства. Тому вони є важливим базовим елементом порівняльного аналізу та оцінки фінансово-економічного стану підприємств. Аналіз показників рентабельності ПРАТ «Оболонь» представлено в таблиці 2.9.

**Фінансові показники ПрАТ «Оболонь» у 2021–2023 роках, тис. грн.**

Показник	2021	2022	2023	2024	Відх. 2024/2021	Відх. 2024/2023
Чистий фінансовий результат: прибуток	-111 966	1 197 966	1 086 000	1 248 254	+1 360 220	+162 254
Чистий дохід від реалізації продукції	5 909 724	8 651 927	10 763 029	12 784 705	+6 874 981	+2 021 676
Собівартість реалізованої продукції	4 915 830	6 030 487	7 175 353	8 431 232	+3 515 402	+1 255 879
Власний капітал, тис. грн	3 361 607	2 163 641	2 059 728	2 438 761	-922 846	+379 033
Валовий прибуток	993 959	2 631 411	3 587 676	4 353 473	+3 359 514	+765 797
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	19 456	1 693 084	2 426 098	2 994 901	+2 975 445	+568 803
Рентабельність власного капіталу, %	-3,33	55,36	52,72	51,17	+54,50	-1,55
Рентабельність продажу, %	-1,89	13,85	10,09	9,77	+11,66	-0,32
Рентабельність продукції, %	-2,03	20,39	16,72	15,75	+17,78	-0,97
Рентабельність операційної діяльності, %	0,32	19,56	22,54	23,42	+23,10	+0,88
Рівень валового прибутку, %	16,81	30,41	33,33	34,05	+17,24	+0,72

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

У 2024 році ПрАТ «Оболонь» зберегло стабільну прибутковість: чистий фінансовий результат виріс на 162 млн грн у порівнянні з 2023 роком, а дохід перевищив 12,7 млрд грн. Хоча темпи зростання прибутку дещо сповільнилися, показники операційної ефективності (валовий прибуток, фінансовий результат) продовжили зростати, що свідчить про міцну виробничу та збутову основу.

Незважаючи на покращення абсолютних результатів, рівень рентабельності дещо знизився: рентабельність продажу зменшилась на 0,32 п.п., продукції — на 0,97 п.п. Це може вказувати на зростання витрат, які не були повністю компенсовані зростанням доходів. Тим не менш, рівень

валового прибутку та рентабельність операційної діяльності зберігають позитивну динаміку.

Фінансова стійкість компанії покращилась: власний капітал зріс майже на 380 млн грн за рік. Загалом, ПрАТ «Оболонь» демонструє ознаки стійкого фінансового становища, водночас потребує контролю за витратами для збереження конкурентного рівня рентабельності у наступні періоди.

Підсумовуючи аналіз фінансових показників, можна стверджувати, що діяльність ПрАТ «Оболонь» характеризується стабільністю та позитивною динамікою. Враховуючи зростання чистого доходу від реалізації, валового прибутку та валюти балансу, виробничо-комерційна діяльність підприємства демонструє успішність та ефективність управлінських рішень.

Особливо варто відзначити збільшення операційного прибутку, що свідчить про посилення основної діяльності. Попри певне зниження деяких показників рентабельності, загальна картина свідчить про міцну фінансову основу та перспективи подальшого розвитку.

Крім того, зростання власного капіталу та покращення коефіцієнтів ліквідності свідчать про підвищення фінансової стійкості компанії. Це створює умови для реалізації нових інвестиційних проектів, розширення ринків збуту та покращення конкурентоспроможності у майбутньому.

### **2.3. Оцінка стану системи мотивації персоналу на підприємстві**

ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу процесу управління персоналом, адже результативність їхньої діяльності безпосередньо впливає на якість кінцевої продукції на завершальних етапах виробництва.

Оцінювання показників організації праці є ключовим елементом при формуванні економічних і соціальних планів розвитку підприємства. Спираючись на надані підприємством дані, дослідження буде розпочато з

аналізу чисельності працівників, структури персоналу та основних характеристик організації трудового процесу.

У подальшому розглянемо, як здійснюється управління людськими ресурсами на підприємствах ПрАТ «Оболонь» у період з 2021 по 2024 рік (табл. 2.10). Підсумки за роками свідчать про істотний вплив ефективності управлінських дій на діяльність підприємства загалом.

Таблиця 2.10.

**Показники розвитку персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2021-2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2023	Відн. відх. 2024/2023, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	5 909 724	8 651 927	10 763 029	12 784 705	+2 021 676	118,78
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2 049	2 052	2 056	2 164	+108	105,25
Продуктивність праці, тис. грн	2 884,19	4 216,34	5 234,94	5 907,82	+672,88	112,85
Трудомісткість	0,71	0,49	0,39	0,37	-0,02	94,87

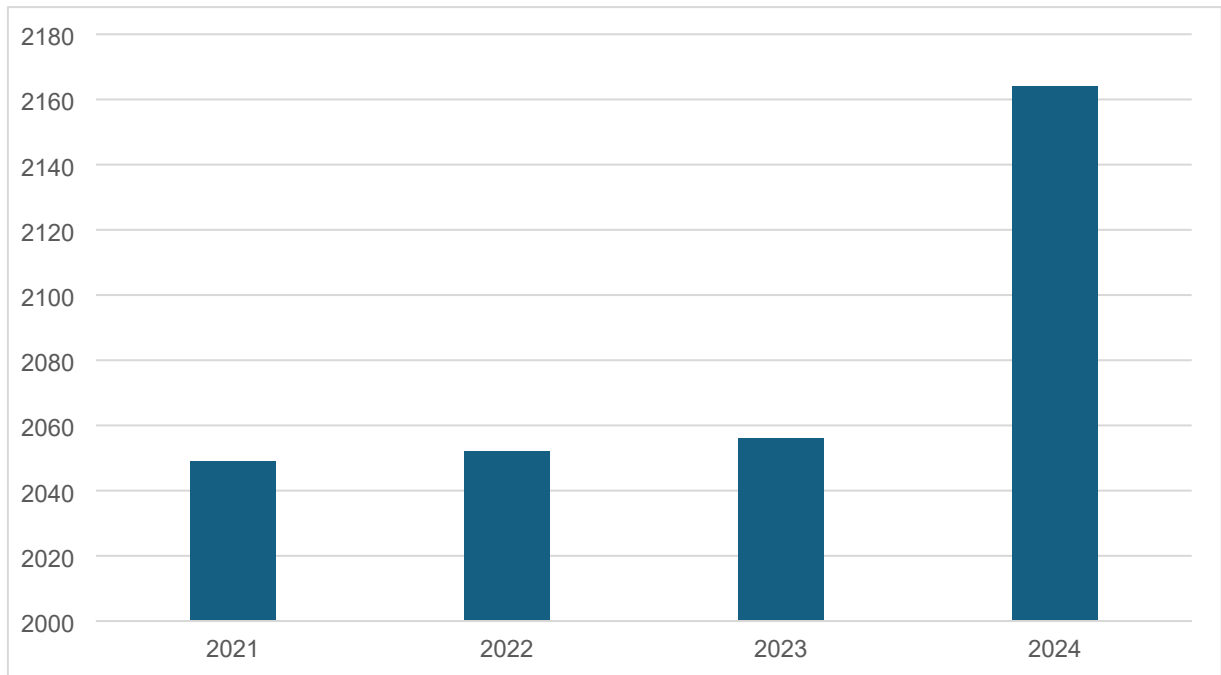
*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

У 2024 році ПрАТ «Оболонь» продемонструвало позитивну динаміку у сфері управління персоналом. Чистий дохід від реалізації зріс на понад 2 млрд грн, а чисельність працівників зросла на 5,25 %. Це свідчить про зростання виробничих обсягів та розширення діяльності підприємства.

Продуктивність праці продовжила зростати — на 672,88 тис. грн (+12,85 %), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Такий результат став можливим завдяки автоматизації процесів, модернізації обладнання або раціоналізації виробничих потужностей.

Трудомісткість у 2024 році знизилася до 0,37, що є позитивним фактором для зменшення витрат на виробництво одиниці продукції. У цілому, динаміка показників свідчить про ефективну політику підприємства щодо управління персоналом та підвищення результативності праці.

На рисунку 2.2 наведено зміну чисельності персоналу на підприємствах у динаміці, що демонструє тенденцію до зростання.



**Рисунок 2.2 .Динаміка збільшення чисельності працюючих ПрАТ «Оболонь» у 2021-2024 рр.**

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.10*

Відповідно до наданих статистичних матеріалів, чисельність працівників компанії демонструє сталу тенденцію до зростання впродовж останніх трьох років.

Основними чинниками цього є активний розвиток мережі дочірніх підприємств, а також упровадження автоматизованих рішень у виробничі процеси, що потребує залучення нових фахівців.

Склад персоналу аналізується з точки зору співвідношення окремих категорій працівників до загального штату. Такий підхід дозволяє виявити внутрішню структуру трудового колективу та динамічні зміни, що в ньому відбуваються. Для більш повного розуміння змін на підприємстві необхідно здійснити детальний табличний аналіз.

Дані щодо структури персоналу ПрАТ «Оболонь» у період з 2021 по 2024 рік узагальнено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

## Показники складу персоналу підприємства у 2021-2024 роках

Категорія персоналу	2021, осіб	%	2022, осіб	%	2023, осіб	%	2024, осіб	%	Відх. % 2024/2021	2024/2022
Управлінський персонал	291	14,20	292	14,23	293	14,25	298	13,77	-0,43	-0,46
Керівники	215	10,49	209	10,18	220	10,70	225	10,40	-0,09	+0,22
Спеціалісти	57	2,78	44	2,14	50	2,43	52	2,40	-0,38	+0,26
Службовці	19	0,93	39	1,91	23	1,12	21	0,97	+0,04	-0,94
Виробничий персонал	1758	85,80	1760	85,77	1763	85,75	1866	86,23	+0,43	+0,46
Робітники	1598	77,99	1563	76,17	1607	78,16	1701	78,60	+0,61	+2,43
Молодший обслуговуючий персонал	160	7,81	197	9,60	156	7,59	165	7,63	-0,18	-1,97
Разом	2049	100,00	2052	100,00	2056	100,00	2164	100,00	—	—

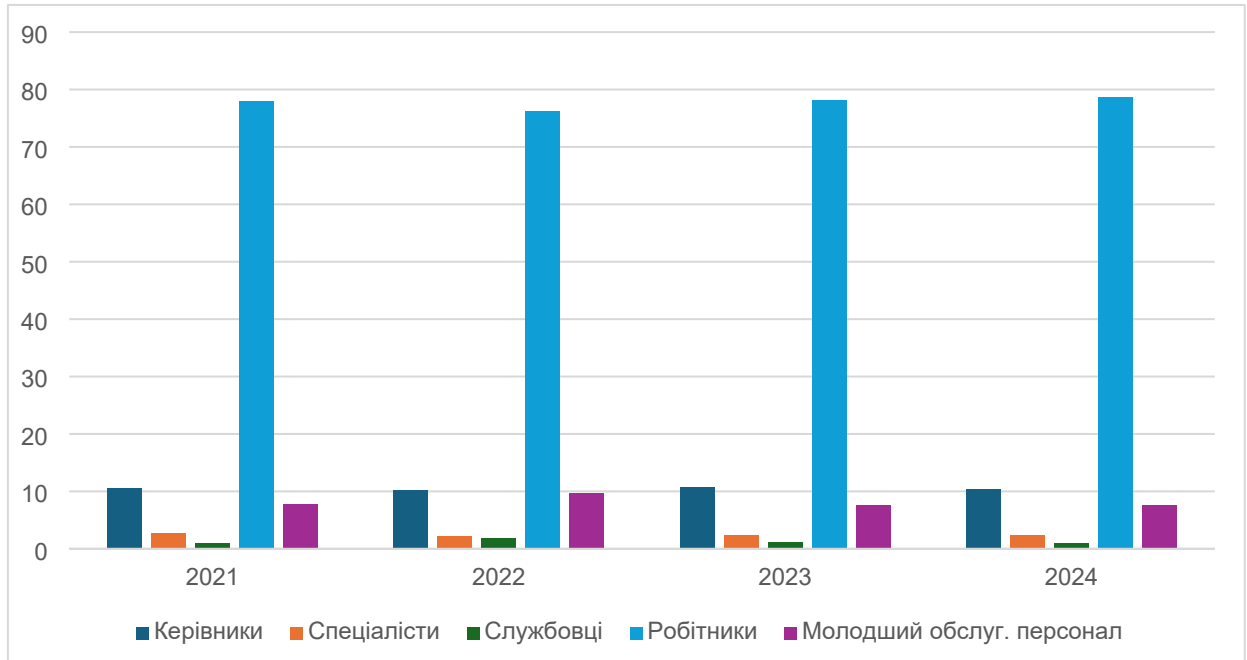
Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]

Протягом 2021–2024 років структура персоналу ПрАТ «Оболонь» залишалася відносно стабільною. Кількість працівників зросла з 2 049 до 2 164 осіб, що свідчить про розширення виробництва. Найбільшу частку в загальній чисельності працівників традиційно займає виробничий персонал — понад 86 % у 2024 році, що є характерним для виробничих підприємств.

Помірне зростання чисельності керівників і спеціалістів відображає прагнення підприємства до вдосконалення управлінських процесів і забезпечення якісного контролю над операційною діяльністю. Водночас частка службовців дещо знизилась, що може свідчити про оптимізацію адміністративного складу.

Зростання чисельності робітників (+98 осіб у 2024 році порівняно з 2023) дозволило утримати темпи виробництва, а незначне збільшення молодшого обслуговуючого персоналу забезпечило підтримку технологічного циклу. Таким чином, кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення стабільного зростання виробництва та посилення ефективності праці.

Основну частину кадрового складу, відповідно до таблиці, становить виробничий персонал (85,75 %), з-поміж якого найбільшу категорію складають робітники — їхня частка дорівнює 78,16 %, що відображено на рисунку 2.3.



**Рисунок 2.3. Зміни в загальній структурі персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2021-2024 рр.**

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.11*

Низький рівень плинності кадрів на підприємстві свідчить про стабільність його функціонування та відсутність серйозних внутрішніх проблем. Додатковим позитивним сигналом є розширення штату працівників, що може свідчити про активізацію ділової активності компанії та загальне поліпшення економічної ситуації. ПрАТ «Оболонь» демонструє високий рівень соціальної відповідальності, забезпечуючи своїм співробітникам належні умови праці, конкурентоспроможну заробітну плату та ефективну систему управління персоналом.

Одним із ключових критеріїв у кадровій політиці є рівень освіти потенційних працівників. В умовах сучасного українського суспільства простежується тенденція до зростання кількості осіб, які здобувають вищу

освіту. Це формує новий освітній ландшафт на ринку праці та дає підстави прогнозувати подальше збільшення частки працівників із дипломами вищих навчальних закладів у наступні роки.

Відомості щодо змін у рівні освіти працівників ПрАТ «Оболонь» упродовж трирічного періоду узагальнено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

**Освітній рівень працівників ПрАТ «Оболонь»**

Показник	2021, осіб	%	2022, осіб	%	2023, осіб	%	2024, осіб	%	Відх. осіб 2024/2021	% 2024/2021
Мають вищу освіту	471	22,98	484	23,59	481	23,39	502	23,20	+31	106,58 %
Технічну освіту	697	34,01	727	35,43	712	34,63	739	34,15	+42	106,03 %
Не мають вищої освіти	881	43,01	841	40,98	863	41,98	923	42,65	+42	104,77 %
Кількість працівників	2 049	100,00	2 052	100,00	2 056	100,00	2 164	100,00	+115	105,61 %

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

У 2024 році ПрАТ «Оболонь» продовжило зміцнювати свій кадровий потенціал, збільшивши загальну чисельність працівників до 2 164 осіб. Це свідчить про зростання виробництва і стабільний розвиток підприємства як роботодавця. Приріст становив 5,6 % у порівнянні з 2021 роком.

Особливо позитивною тенденцією є зростання кількості працівників з вищою та технічною освітою — на 31 та 42 особи відповідно. Це свідчить про орієнтацію компанії на висококваліфікованих спеціалістів і підтримку інтелектуального потенціалу трудового колективу.

Водночас зросла й кількість працівників без вищої освіти, хоча їх питома вага залишається помірною (42,65 %). Така структура дозволяє підприємству ефективно балансувати між виконавськими та інженерно-управлінськими функціями, забезпечуючи безперервний цикл виробництва.

У цілому, спостережуване зростання частки працівників із вищою та технічною освітою демонструє позитивні трансформації у кадровій структурі компанії. Це, у свою чергу, може сприяти підвищенню загальної продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. Водночас доцільним є подальший розвиток системи навчання та професійного вдосконалення персоналу задля забезпечення сталого зростання компанії в довгостроковій перспективі.

Аналіз гендерного складу працівників ПрАТ «Оболонь» за останні три роки представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

**Показники гендерної структури працівників підприємства за 2021-2024 рр**

Показник	2021, осіб	%	2022, осіб	%	2023, осіб	%	2024, осіб	%	Відх., осіб (2024/2021)	Структурні зрушення, п.п.
Чоловіки	1639	79,99	1662	80,99	1669	81,18	1723	79,62	+84	-0,37
Жінки	410	20,01	390	19,01	387	18,82	441	20,38	+31	+0,37
Разом	2049	100,00	2052	100,00	2056	100,00	2164	100,00	+115	—

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

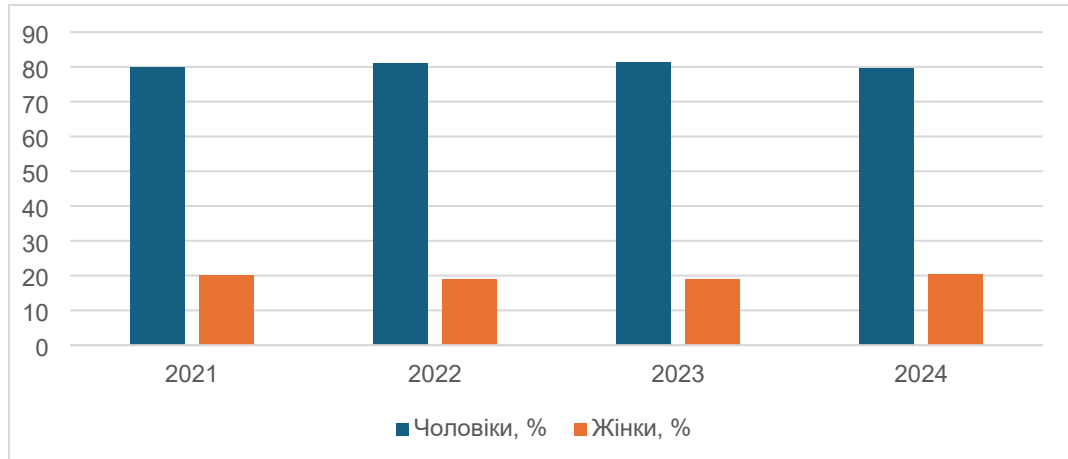
У 2024 році загальна чисельність працівників ПрАТ «Оболонь» зросла до 2 164 осіб. При цьому кількість жінок на підприємстві збільшилася на 31 особу порівняно з 2021 роком, що зумовило зростання їхньої питомої ваги з 20,01 % до 20,38 %.

Попри це, чоловіки залишаються домінуючою групою в гендерній структурі, хоча їхня частка дещо знизилась — з 79,99 % у 2021 році до 79,62 % у 2024 році. Це свідчить про певне вирівнювання статевого балансу в колективі підприємства.

Структурні зрушення є незначними, проте загальна тенденція демонструє підвищену увагу до гендерної рівності, зокрема до залучення

жінок до виробничих і управлінських процесів. Це позитивно характеризує політику компанії щодо формування збалансованого трудового колективу.

Детальне співвідношення чоловіків і жінок в динаміці зображено на рисунку 2.4.



**Рисунок 2.4 .Зміни в гендерній структурі персоналу компанії за 2021-2024 роки, %**

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.12*

Як видно з рисунка 2.4, у гендерній структурі персоналу ПрАТ «Оболонь» упродовж 2021–2024 років зберігається чітка перевага чоловіків. У 2021 році частка чоловіків становила 79,99 %, жінок — 20,01 %. У 2022 році чоловіки склали вже 80,99 %, а жінки — 19,01 %. У 2023 році співвідношення залишалося подібним: 81,18 % чоловіків проти 18,82 % жінок.

Проте у 2024 році вперше за період спостереження відбулося зменшення частки чоловіків до 79,62 % та відповідне зростання частки жінок до 20,38 %. Це свідчить про певний структурний зсув у бік збалансування гендерного складу, що може бути результатом реалізації політики рівних можливостей на підприємстві.

Загалом, попри традиційно високий відсоток чоловіків, структура персоналу демонструє тенденцію до поступового розширення представництва жінок, що є позитивним сигналом для формування інклюзивного трудового колективу. Така динаміка підкреслює відкритість компанії до залучення персоналу незалежно від статі на основі професійних компетенцій.

Підвищення гендерного балансу в структурі персоналу може позитивно вплинути на корпоративну культуру, сприяти більш різноманітному управлінському мисленню, а також підтримати позитивний імідж компанії як соціально відповідального роботодавця.

Далі, проаналізуємо вікову структуру персоналу і результати зведемо до таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 .

**Показники вікової структури працівників підприємства за 2021-2024 рр**

Показник	2021, осіб	%	2022, осіб	%	2023, осіб	%	2024, осіб	%	Відх. осіб (2024/2021)	Структурні зрушення, п.п.
Молодь до 20 років	82	4,00	83	4,04	86	4,18	92	4,25	+10	+0,25
Від 21 до 30 років	647	31,58	641	31,24	642	31,22	653	30,18	+6	-1,40
Від 31 до 40 років	1120	54,66	1128	54,97	1133	55,12	1178	54,44	+58	-0,22
Від 41 до 50 років	130	6,34	133	6,48	135	6,57	151	6,98	+21	+0,64
За 51 років	70	3,42	67	3,26	60	2,92	90	4,16	+20	+0,74
<b>Разом</b>	<b>2049</b>	<b>100,00</b>	<b>2052</b>	<b>100,00</b>	<b>2056</b>	<b>100,00</b>	<b>2164</b>	<b>100,00</b>	<b>+115</b>	<b>—</b>

Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]

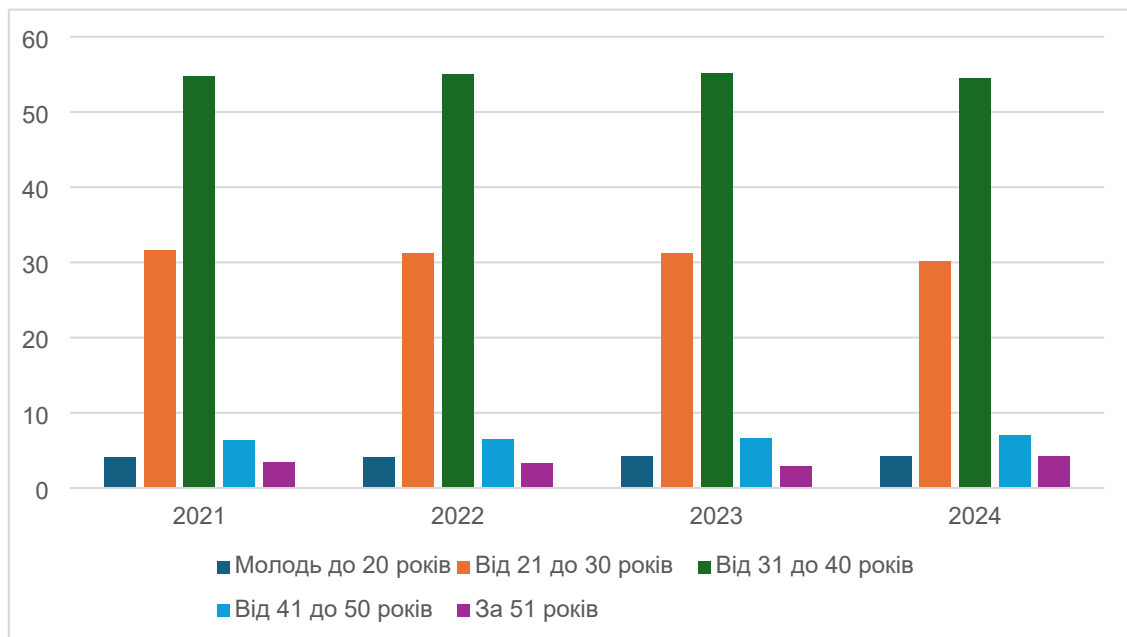
У 2024 році структура персоналу ПрАТ «Оболонь» залишилася стабільною, але з деякими позитивними змінами. Найбільшу частку, як і раніше, складають працівники віком від 31 до 40 років — 54,44 %, що підтверджує професійну зрілість колективу та його орієнтацію на досвідчених і працездатних спеціалістів.

Водночас відзначається зростання частки молоді до 20 років на 0,25 п.п., що свідчить про активніше залучення молодих кадрів. Це може бути

результатом розширення співпраці підприємства з освітніми установами або реалізації програм стажування.

Цікавою є тенденція зростання частки працівників віком понад 51 рік — з 2,92 % у 2023 до 4,16 % у 2024 році. Це свідчить про соціально відповідальну політику підприємства щодо підтримки працевлаштування людей передпенсійного віку та збереження досвідченого персоналу.

Динаміку змін вікової структури персоналу наочно проілюстровано на рисунку 2.5.



**Рисунок 2.5. Зміни у віковій структурі персоналу компанії за 2021-2024 роки, %**

*Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.14*

Отже, ПрАТ «Оболонь» характеризується наявністю різновікової робочої сили, що свідчить про відкритість компанії до працевлаштування як молодих фахівців, так і працівників пенсійного віку. Така кадрова політика дозволяє ефективно поєднувати енергію молоді з досвідом старших працівників, забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Ключовим елементом аналізу кадрового потенціалу є вивчення мобільності персоналу. До основних показників цього аналізу належать коефіцієнти плинності кадрів, обороту з прийому та вибуття, загального

обороту, а також показники оновлення та утримання персоналу. Ці коефіцієнти дозволяють оцінити стабільність кадрового складу, ефективність кадрової політики та рівень соціального клімату на підприємстві.

Аналіз відповідних показників мобільності персоналу ПрАТ «Оболонь» за останні три роки наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15.

**Показники руху працівників підприємства за 2021-2023 рр**

Показники	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2023
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2049	2052	2056	2164	+108
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	328	434	395	418	+23
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб	325	430	390	405	+15
- з причини змін в організації виробництва і праці	42	75	54	43	-11
- з причин плинності кадрів	268	299	286	330	+44
- у зв'язку з армією, пенсією, навчанням	15	56	50	32	-18
Облікова кількість працівників на кінець звітного періоду	2052	2056	2061	2177	+116
Коефіцієнт загального обороту	0.32	0.42	0.38	0.38	0.00
Коефіцієнт обороту по прийому	0.16	0.21	0.19	0.19	0.00
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0.15	0.21	0.19	0.19	0.00
Коефіцієнт плинності кадрів	0.15	0.20	0.18	0.17	-0.01
Коефіцієнт відновлення працівників	1.009	1.010	1.013	1.031	+0.018
Коефіцієнт постійності кадрів	1.001	1.002	1.002	1.003	+0.001

*Джерело: Складено автором на основі [1,31,32]*

У 2024 році ПрАТ «Оболонь» продовжило демонструвати стабільну динаміку у сфері кадрової політики. Середньооблікова кількість штатних працівників зросла на 108 осіб порівняно з 2023 роком і склала 2 164 особи. Така динаміка свідчить про збільшення масштабів діяльності підприємства, а також про підвищення привабливості компанії як роботодавця. Кількість прийнятих працівників також зросла (на 23 особи), що може вказувати на оновлення кадрового складу, запровадження нових проектів або відкриття додаткових виробничих потужностей.

У структурі звільнень спостерігається дещо змішана тенденція. Загальна кількість звільнених працівників збільшилася на 15 осіб, але звільнення з причин реорганізації зменшилися на 11 осіб, а кількість працівників, звільнених у зв'язку з пенсією, навчанням чи армією, знизилася з 50 до 32. Це демонструє зниження зовнішніх чинників втрати персоналу та оптимізацію управління людськими ресурсами. Водночас звільнення за власним бажанням чи через плінність кадрів зросли на 44 особи, що потребує окремого аналізу — можливо, пов'язаного з психологічним кліматом або очікуваннями персоналу щодо умов праці.

Особливу увагу слід звернути на коефіцієнти руху персоналу. У 2024 році збережено значення загального коефіцієнта обороту (0,38), що свідчить про помірну кадрову мобільність. Також збереглися на рівні попереднього року показники прийому і вибуття (по 0,19). Невелике зниження коефіцієнта плінності кадрів (до 0,17) є позитивним сигналом — воно свідчить про підвищення лояльності працівників і зменшення спонтанних звільнень. Крім того, зріс коефіцієнт відновлення (до 1,031), що вказує на посилення здатності підприємства відновлювати кадровий потенціал.

У підсумку, ПрАТ «Оболонь» демонструє ознаки збалансованої кадрової політики. Результати свідчать про успішне поєднання заходів щодо збереження трудового колективу, оновлення персоналу та підвищення ефективності управління кадрами. Усе це створює передумови для стабільного розвитку підприємства, збереження професійного ядра та зменшення кадрових ризиків. Формування системи мотивації, адаптації та професійного зростання працівників стає дедалі важливішим інструментом підтримки корпоративної стабільності та інноваційного поступу компанії.

ПрАТ «Оболонь» дотримується принципу максимального розкриття потенціалу кожного працівника, забезпечуючи сприятливі умови для професійної самореалізації. Мотивація персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами, і компанія приділяє цьому питанню значну

увагу. Високий рівень мотивації працівників є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства.

З огляду на це, було впроваджено сучасну систему мотивації, яка включає не лише матеріальні стимули, а й соціальний захист, оцінку професійної компетентності, відповідальності та потенціалу кожного працівника відповідно до вимог конкретної посади.

Працевлаштування на підприємстві здійснюється на підставі трудового договору (контрактної форми зайнятості), що регламентує строки, обов'язки, права, відповідальність і умови праці.

Робочий тиждень, як правило, не перевищує 40 годин. Працівникам надається 30-хвилинна обідня перерва та дві додаткові 15-хвилинні перерви протягом зміни. У передсвяткові дні тривалість робочого часу скорочується на одну годину, що є свідченням турботи компанії про добробут своїх працівників.

На ПрАТ «Оболонь» дотримуються вимог трудового законодавства щодо захисту прав окремих категорій працівників. Так, жінкам заборонено виконувати важкі роботи, пов'язані з підйманням і перенесенням предметів вагою понад 10 кг, а також працювати у нічні зміни. Надурочні роботи, залучення у вихідні дні, а також відрядження для вагітних жінок або матерів із дітьми віком до трьох років заборонені.

Жінки, які мають двох або більше дітей віком до 15 років, мають право на додаткову щорічну оплачувану відпустку до п'яти календарних днів без урахування вихідних, за власним бажанням. Також матері мають можливість скористатися відпусткою без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до досягнення нею шести років.

Підприємство також дотримується стандартів щодо захисту молоді: особи віком до 18 років не можуть залучатися до нічних, надурочних, важких робіт чи робіт у вихідні дні. Для них передбачено щорічну основну відпустку тривалістю один календарний місяць у літній період або в інший час за їхнім вибором.

Працівники, які працюють у шкідливих умовах понад 80 % робочого часу, отримують доплату з фонду оплати праці в межах 4–12 %. Крім того, згідно з відповідним Списком виробництв і посад, їм надається додаткова щорічна відпустка. Підставою для цього є атестація робочих місць за умовами праці. Працівники, які відповідають за охорону праці та беруть участь у пожежних дружинах самооборони, мають право на додаткову відпустку тривалістю до двох календарних днів.

У разі виникнення трудових спорів, їх вирішення здійснюється у межах, визначених колективним договором. Сторони можуть звернутися до Комісії з трудових спорів, яка зобов'язана розглянути скаргу протягом 10 днів. Якщо рішення комісії не задовольняє одну зі сторін, можливе подання апеляції до Комітету з трудових спорів.

Основна заробітна плата на ПрАТ «Оболонь» розглядається як винагорода за виконання трудових функцій відповідно до норм праці (часових, виробіткових, обслуговування) або посадових обов'язків. Для робітників оплата здійснюється за тарифними ставками або відрядними розцінками. Заробітна плата виплачується у погодинній чи відрядній формі: погодинна — для охоронців, водіїв та інших категорій, а відрядна — для виробничого персоналу. Вона визначається відповідно до обсягу обов'язків, значущості функцій, рівня кваліфікації та впливу посади на досягнення цілей підприємства.

Винагорода вищого керівництва, включаючи членів Ради директорів, базується на їхній компетентності, масштабах обов'язків та ефективності виконання функцій. Вона складається з базової заробітної плати та премії. Розмір премії залежить від таких ключових показників ефективності:

- результативність проектів з контролю витрат;
- обсяг товарообігу в мільйонах гривень;
- відсутність серйозних інцидентів або аварій;
- ефективне введення в експлуатацію нового обладнання.

Матеріальне стимулювання включає премії за виконання понаднормових завдань, успіхи у виробництві, винахідництво, креативність і працю в особливих умовах. Преміювання може здійснюватися за результатами місяця, кварталу або року, а також за окремі трудові досягнення.

Окрім цього, заробітна плата індексується щороку відповідно до рівня інфляції та зростання споживчих цін в Україні. Це дозволяє підтримувати реальну вартість заробітку та гарантувати достойний рівень матеріального забезпечення працівників.

Як видно з таблиці 2.15, за останні три роки фонд заробітної плати на підприємстві зріс на 23,29 %, що є свідченням фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» та ефективності її політики в галузі оплати праці.

Таблиця 2.16.

**Показники фонду заробітної плати на ПрАТ «Оболонь»**

Категорія персоналу	2021, тис. грн	%	2022, тис. грн	%	2023, тис. грн	%	2024, тис. грн	%	Абс. відх. 2024/2023, тис. грн	Відн. відх. 2024/2023, %
Управлінський персонал	107 719,4	22,0	131 826,0	25,0	181 108,3	30,0	207 952,6	30,4	+26 844,3	114,82
Виробничий персонал	381 913,8	78,0	395 478,1	75,0	422 586,3	70,0	476 124,9	69,6	+53 538,6	112,67
Разом	489 633,2	100,0	527 304,1	100,0	603 694,6	100,0	684 077,5	100,0	+80 382,9	113,32

*Джерело: Складено автором*

У 2024 році ПрАТ «Оболонь» продовжило послідовну політику зростання фонду оплати праці, що відображає як загальну економічну стабільність підприємства, так і вдосконалення підходів до управління персоналом. Загальний фонд заробітної плати зріс на 80,4 млн грн (або на 13,32 %) у порівнянні з 2023 роком і склав 684,1 млн грн. Це зростання є суттєвим показником ефективності фінансової політики підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Особливо варто відзначити випереджаюче зростання заробітної плати управлінського персоналу — на 26,8 млн грн (+14,82 %), що свідчить про посилення ролі управлінських функцій у структурі підприємства та можливе залучення висококваліфікованих менеджерів. Частка заробітної плати управлінців у загальному фонді у 2024 році склала 30,4 %, що на 0,4 в.п. вище за попередній рік.

Водночас фонд оплати праці виробничого персоналу також зріс на 53,5 млн грн (+12,67 %), що вказує на продовження стимулювання працівників, задіяних у безпосередньому виробничому процесі. Зменшення частки заробітної плати цієї категорії (до 69,6 %) не свідчить про зменшення значення виробничого персоналу, а радше про більш рівномірний перерозподіл оплати між категоріями персоналу відповідно до рівня відповідальності, складності та результативності праці.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє ефективну політику оплати праці, орієнтовану на підвищення мотивації працівників, забезпечення стабільності колективу та збереження високого рівня продуктивності. Послідовне зростання заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів і підвищує привабливість підприємства на ринку праці.

Зниження плинності та розширення кадрового складу вказують на позитивні зміни у функціонуванні підприємства, його стабільне становище на ринку, поживлення ділової активності та загальне покращення економічної ситуації. Компанія забезпечує працівників не лише гідними умовами праці, а й ефективною системою управління персоналом.

Суттєву роль у формуванні лояльності персоналу відіграє система нематеріального стимулювання, яка включає розширений соціальний пакет. До нього входить:

- матеріальна допомога у зв'язку з оздоровленням, вагітністю та пологами, виходом на пенсію, укладанням шлюбу;
- надання путівок до оздоровчих закладів для працівників та їхніх дітей;

- грошові премії для працівників у період відпустки або під час виходу на пенсію;
- доступ до сучасного медичного центру, спортзалу та їдалень на території підприємства.

Крім того, на головних виробничих майданчиках компанії запроваджена система щоденних трансферів службовим транспортом для працівників, які проживають у віддалених районах (зокрема, Троєщина, Виноградар, Петрівка). Така практика не лише підвищує комфорт, а й сприяє зменшенню витрат на дорогу для співробітників.

Система нематеріальної мотивації також охоплює:

- внутрішні соціальні виплати;
- функціональну систему кар'єрного росту;
- розвиток корпоративної культури;
- прозору систему внутрішніх комунікацій.

Компанія підтримує колишніх співробітників — пенсіонерів, зокрема надає фінансову допомогу та залучає до промоційної діяльності у святкові дні. З 2000-х років на підприємстві діє донорський рух, у межах якого добровольці щороку здають кров у День донора для потреб медичних закладів.

ПрАТ «Оболонь» активно сприяє розвитку спорту серед працівників: щороку організуються футбольні турніри, зокрема Чемпіонат заводу та Кубок Президента, а також заохочується участь у інших видах спортивної активності.

Корпоративна комунікація на підприємстві реалізується через щоквартальні зустрічі персоналу з керівництвом, щоденні інформаційні бюлетені, проведення внутрішніх заходів, а також випуск фірмового журналу «Вісник Оболоні», відкритого для співробітників усіх підрозділів.

Значну увагу компанія приділяє реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності. Серед ініціатив — інвестування в мистецтво, підтримка спорту й культури, допомога соціально вразливим групам, зокрема

дітям-сиротам. У регіонах присутності компанія будує дитячі майданчики, ремонтує лікарні та обладнує школи.

Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» дозволяє дійти висновку, що компанія має значні досягнення та розвинену соціальну політику, однак водночас існують окремі проблеми, які потребують вирішення. До основних переваг належать активна зовнішньоекономічна діяльність, зростання виробництва, прибутку та створення нових робочих місць. Серед проблем — недостатня мотивація окремих груп працівників та низький рівень професійної підготовки у виробничому секторі, що потребує термінового удосконалення.

## **Висновки до розділу 2**

Мотиваційна система, впроваджена на ПрАТ «Оболонь», демонструє помірну ефективність у реалізації базових інструментів стимулювання персоналу. Однак комплексний аналіз внутрішньої документації підприємства, результати анкетування працівників, а також діагностика основних мотиваційних чинників дозволили виявити низку суттєвих недоліків, які обмежують загальну результативність системи управління персоналом.

Зокрема, виявлено істотний дисбаланс між матеріальним і нематеріальним стимулюванням. Переважна орієнтація компанії на фінансові винагороди не компенсується достатнім розвитком нематеріальних важелів, таких як моральне визнання, залучення до прийняття рішень, розвиток корпоративної культури чи можливості самореалізації. Крім того, відсутність адаптивного, індивідуалізованого підходу до стимулювання знижує ефективність мотиваційної політики.

Наявні формалізовані процедури оцінювання результатів діяльності співробітників не враховують індивідуальні досягнення, що призводить до відчуття «зрівнялівки». Це, у свою чергу, демотивує продуктивніших працівників і знижує рівень конкуренції серед персоналу. Також

спостерігається обмежене залучення працівників до управлінських процесів, що зменшує їхню зацікавленість у розвитку компанії.

Особливо проблемним є брак системного підходу до професійного зростання: на підприємстві не впроваджено постійного механізму підвищення кваліфікації, не розвивається кадровий резерв, а кар'єрні перспективи залишаються непрозорими та обмеженими. У результаті загальний рівень задоволеності персоналу умовами праці та системою мотивації можна охарактеризувати як середній, що вказує на потребу в серйозному реформуванні.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність комплексного перегляду чинної моделі мотивації персоналу. Доцільно зосередитися на інтеграції матеріальних і нематеріальних чинників, удосконаленні внутрішніх комунікацій, стимулюванні особистісного та професійного розвитку співробітників, а також формуванні атмосфери довіри й залучення. Реалізація цих змін має стати основою нової, більш ефективної моделі управління мотиваційною політикою ПрАТ «Оболонь».

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ "ОБОЛОНЬ"

### 3.1. Виявлення напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

Досягнення високої ефективності діяльності підприємства неможливе без належної організації роботи з персоналом. Людський капітал залишається ключовим чинником успіху, адже саме працівники формують якість продукту, ефективність процесів та рівень конкурентоспроможності. У зв'язку з цим вдосконалення системи управління людськими ресурсами повинно розглядатися як один із пріоритетних напрямів розвитку компанії.

За результатами аналізу функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь» були виявлені певні проблемні аспекти, а також запропоновано конкретні заходи для їх усунення (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Пропозиції щодо усунення недоліків в системі управління персоналом

Виявлені проблеми	Запропоновані шляхи вирішення
Недотримання норм внутрішнього регламенту серед виробничого персоналу	Розробка та впровадження системи взаємозамінності та оптимального розподілу функцій між робочими місцями
Недостатній рівень професійної підготовки працівників	Організація регулярних програм навчання та підвищення кваліфікації, запровадження щорічної атестації
Знижений рівень трудової мотивації у працівників	Застосування стимулюючих форм оплати праці та впровадження нематеріальних способів мотивації

*Джерело: власна робробка*

Варто підкреслити, що система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» має низку недоліків, усунення яких є необхідним кроком для підвищення загальної ефективності управлінських процесів. Тому стратегічним пріоритетом для кадрового підрозділу та керівництва компанії має стати розробка конкретних заходів щодо модернізації кадрової політики.

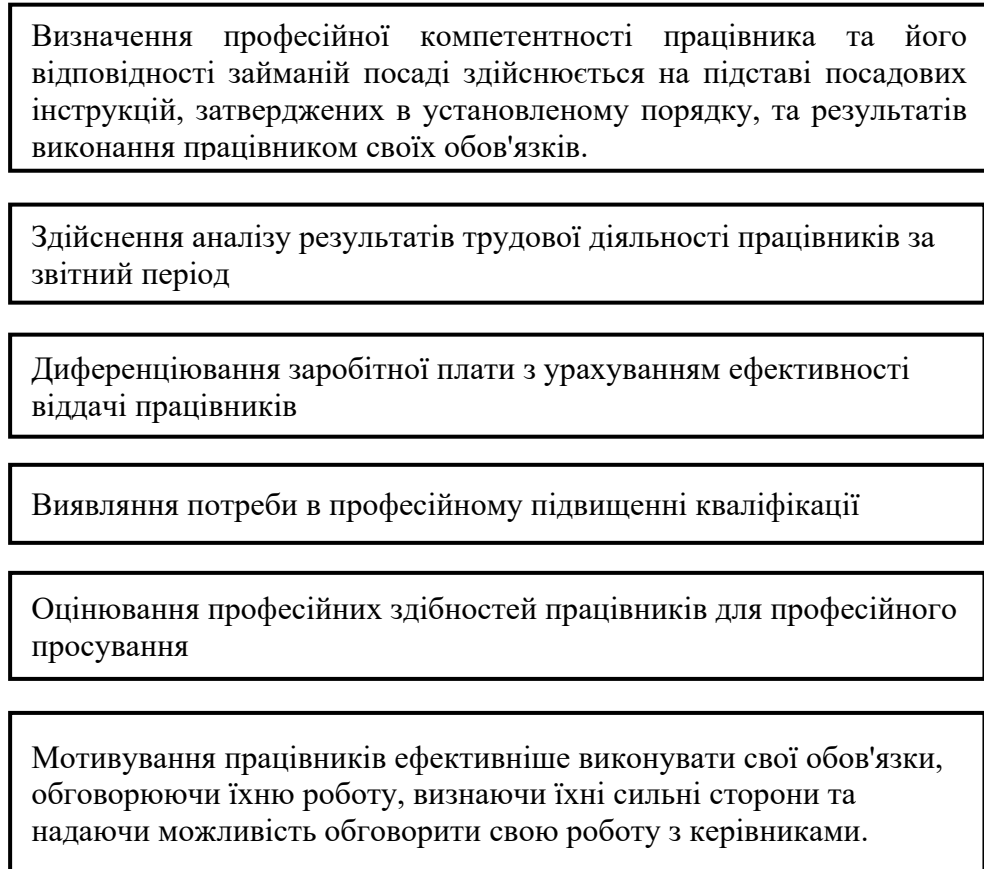
Оптимізація слабких сторін системи управління персоналом здатна кардинально змінити підходи до взаємодії з працівниками. Зокрема, ефективне усунення наявних проблем сприятиме скороченню часу на підбір кандидатів для відкритих вакансій, підвищенню кваліфікаційного рівня персоналу та забезпеченню взаємозамінності працівників. У результаті компанія зможе зміцнити свої позиції серед споживачів та конкурентів, а також створити сприятливе середовище для професійного розвитку персоналу, що, своєю чергою, позитивно вплине на загальну продуктивність праці [34].

Особливої уваги заслуговує впровадження процедури атестації працівників як одного з ключових нововведень у системі управління людськими ресурсами ПрАТ «Оболонь». Систематична оцінка діяльності персоналу сприяє підвищенню залученості працівників, покращенню якості виконання службових обов'язків, розвитку почуття відповідальності та чесності, а також дозволяє виявляти невідповідність між вимогами до посади та рівнем компетентності конкретного працівника. Така практика сприяє усуненню малоефективних кадрів та формує мотиваційне середовище, що стимулює бажання до професійного зростання.

Атестація вважається однією з найбільш ефективних форм оцінювання персоналу. Її завдання полягає не лише в перевірці відповідності посадовим обов'язкам, а й у комплексному аналізі професійної придатності та потенціалу працівника. Вона також виступає важливим інструментом вдосконалення процесів кадрового планування, ротації кадрів, виявлення резервів розвитку і стимулювання підвищення ефективності праці [35].

Періодичне оцінювання працівників дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень у сфері персоналу, а й формує основу для ефективного використання людського капіталу. Адже саме на оптимальному розкритті потенціалу працівників ґрунтується загальний успіх підприємства.

Основні завдання атестації представлені на рисунку 3.1.



**Рисунок 3.1 .Основні завдання атестації**

*Джерело:[35]*

Атестація працівників є інструментом оцінки професійної придатності персоналу, спрямованим на визначення рівня компетентності, відповідності займаній посаді, аналіз результатів трудової діяльності та обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого професійного розвитку. Вона також відіграє важливу роль у встановленні справедливої системи оплати праці, виявленні потреб у підвищенні кваліфікації та формуванні мотивації працівників до досягнення високих результатів. Одним із ключових аспектів атестації є проведення відкритого обговорення результатів роботи, що сприяє визнанню досягнень співробітника та створює передумови для зміцнення корпоративної культури.

Процес атестації умовно поділяється на три основні етапи [36]:

- етап підготовки до проведення оцінювання;
- безпосереднє оцінювання результативності діяльності;

- узагальнення отриманих результатів.

Кожен з цих етапів передбачає виконання певного комплексу організаційних і аналітичних дій, що залежать від функціональних обов'язків осіб, відповідальних за проведення оцінювання. Зокрема, підготовчий етап охоплює формування оціночних комісій, визначення критеріїв та підготовку інструментарію. Під час оцінювання аналізуються професійні характеристики, результати діяльності, особисті якості. Завершальний етап спрямований на узагальнення даних, формування висновків та розробку рекомендацій щодо подальших дій.

У контексті ПрАТ «Оболонь» доцільно застосовувати спрощену методику професійної оцінки працівників, що ґрунтується на використанні експертної карти оцінювання за підходом Черненко О.А. (див. Додаток А). Такий підхід дозволяє швидко і доступно провести якісну діагностику компетентностей без необхідності складних розрахунків, а також забезпечити достатній рівень достовірності результатів.

Методика передбачає, що експертна комісія (або інші уповноважені особи) поетапно розглядає кожну з характеристик працівника, проводить обговорення з оцінюваним і виставляє відповідні оцінки. За кожним критерієм розраховується середній бал шляхом визначення середнього арифметичного оцінок усіх членів комісії. Далі ці показники підсумовуються для отримання загального балу працівника.

Інтерпретація результатів проводиться за наступною шкалою:

- 65 балів і вище – працівник повністю відповідає займаній посаді, рекомендований до включення до «Золотого резерву» та може претендувати на підвищення;
- від 52 до 64 балів – відповідність займаній посаді підтверджено, рекомендовано підвищення кваліфікації, проте підвищення не передбачається;
- менше 52 балів – рівень не відповідає вимогам до посади.

При цьому отриманий результат не є остаточним критерієм відповідності, а лише надає об'єктивну інформацію про рівень розвитку та потенціал конкретного працівника [21].

Оцінювання персоналу повинно бути тісно інтегрованим у загальну систему управління персоналом, зокрема в напрями морального та матеріального стимулювання, планування кар'єри, організацію навчання та професійного розвитку.

Крім того, комісія, яка проводить оцінювання, формує висновки, що мають практичне значення для ефективного використання кадрового потенціалу:

- визначення доцільності включення працівника до «Золотого фонду» компанії;
- формулювання індивідуальних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності;
- встановлення потреби в навчанні чи перекваліфікації;
- аналіз складу трудового колективу;
- диференціація рівнів заробітної плати;
- обґрунтування рішень щодо преміювання.

Професійний розвиток у межах системи управління персоналом розглядається як процес адаптації працівника до нових функціональних обов'язків, обіймання нових посад і реагування на зміни у виробничому середовищі. Він реалізується через систему навчальних заходів, що включають:

- первинну підготовку відповідно до вимог компанії;
- усунення невідповідностей між кваліфікацією працівника та вимогами посади;
- підвищення кваліфікації в межах актуальних змін ринку;
- підготовку до нових напрямів діяльності;
- освоєння нових інструментів і навичок, необхідних для виконання завдань [6].

У цьому контексті тренінги виступають важливим засобом навчання, спрямованим на розвиток практичних навичок та підвищення індивідуальної ефективності працівників.

Забезпечення ефективного функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу та постійного розвитку його професійних навичок. У зв'язку з цим кінцевими цілями будь-якої системи навчання є формування у працівників відповідних компетенцій і практичних навичок, необхідних для реалізації стратегічних завдань компанії. Якісна підготовка кадрів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Потреба у навчанні працівників виникає, як правило, у трьох ключових ситуаціях:

- під час прийому нових працівників, які повинні адаптуватися до корпоративної культури та специфіки виробництва;
- при переведенні співробітника на нову посаду або дорученні нових функцій, що потребує оновлення знань;
- у випадках, коли в процесі внутрішнього аудиту виявляється брак певних професійних навичок, необхідних для виконання трудових обов'язків на належному рівні.

Для вдосконалення системи підготовки кадрів і розвитку людського капіталу ПрАТ «Оболонь» доцільно запровадити низку ініціатив, які сприятимуть якісному зростанню потенціалу персоналу.

#### 1. Розвиток інституту наставництва

Одним із ефективних інструментів навчання є наставництво — форма професійної взаємодії між досвідченим співробітником (наставником) та новоприйнятим або менш досвідченим працівником (підопічним). На відміну від класичного індивідуального навчання на робочому місці, наставництво передбачає не лише передачу знань, але й активне залучення працівника до процесу адаптації через розширення його повноважень та відповідальності.

Особливістю цього підходу є необхідність особистої зацікавленості наставника, наявність у нього лідерських якостей та комунікативних навичок. Варто зазначити, що реалізація програми наставництва за формальним адміністративним наказом без урахування психологічної сумісності та мотиваційної складової зазвичай виявляється неефективною [33].

До ключових цілей наставництва належать:

- передача фахових знань і практичних навичок;
- формування відповідної поведінки в професійному середовищі;
- ознайомлення з елементами корпоративної культури;
- розвиток особистого потенціалу;
- покращення внутрішньої комунікації;
- забезпечення ефективного входження в колектив.

Наставництво, як правило, виявляється економічно доцільним, оскільки потребує мінімальних витрат і водночас забезпечує високий рівень залучення працівників до виробничого процесу з перших днів роботи.

## 2. Автоматизація управління процесами навчання персоналу

Ще одним кроком до покращення системи розвитку кадрів має стати введення до штатного розпису посади фахівця зі створення та обслуговування автоматизованих систем управління персоналом. Зокрема, пропонується впровадження модульної інформаційної системи, одним з основних функціональних блоків якої буде підсистема «Підвищення кваліфікації персоналу». Вона має включати наступні компоненти:

- облік програм професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- адміністрування управлінських та технічних навчальних курсів;
- ведення електронних профілів працівників із зазначенням проходження навчань, результатів атестації, відгуків наставників;
- координацію процесів наставництва.

Ця цифрова система дає змогу централізовано відстежувати динаміку професійного розвитку кожного працівника, формувати звітність для

управлінських рішень, а також забезпечує прозорість усіх процесів, пов'язаних із навчанням.

Наразі у відділах кадрів ПрАТ «Оболонь» значна частина персональних даних зберігається в паперовому вигляді, що ускладнює доступ до інформації та аналіз. Запровадження автоматизованої системи дозволить створити повноцінну цифрову базу даних із «особистими картками» працівників, що забезпечить якісний рівень підготовки, перепідготовки та моніторингу професійного зростання на підприємстві.

Одним із ключових напрямів у системі управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є формування дієвої моделі розвитку людських ресурсів, що дозволяє не лише ефективно використовувати наявний кадровий потенціал, але й виявляти серед працівників тих, хто володіє високим потенціалом професійного зростання. Задля цього доцільно впровадити систему спеціального навчання та професійного стажування, яка забезпечить якісний відбір кадрів до внутрішнього резерву на основі оцінки їхніх компетентностей, здатності до навчання та адаптації до організаційної культури підприємства [30].

Завдання професійного навчання полягає у створенні умов, за яких працівники можуть опанувати нові професії, розширити свій фаховий арсенал знань і навичок, навчитися практично застосовувати теоретичні положення у виробничій діяльності. Такий підхід є основою для підвищення загального рівня ефективності праці, оптимізації витрат, зниження собівартості продукції та підвищення її якості. Водночас необхідно враховувати, що працівники мають різний рівень загальноосвітньої і професійної підготовки, тому систематичне підвищення кваліфікації є обов'язковим компонентом кадрової політики.

Раціоналізація процесу підготовки персоналу передбачає створення єдиної програми навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, адаптованої до стратегічних цілей компанії. Така програма має включати сучасні методи та підходи до навчання, зосереджуватись на розвитку

професіоналізму, управлінських і комунікативних навичок, а також на формуванні спроможності працівників ефективно діяти в умовах сучасної економіки.

Передбачається, що зазначена програма повинна охоплювати весь персонал, незалежно від посади чи стажу роботи, і впроваджуватися у всіх структурних підрозділах компанії під керівництвом відповідальних посадових осіб. З метою забезпечення безперервності професійного розвитку, до програми доцільно включити кілька форм навчання, адаптованих до різних категорій працівників.

Зокрема, базовим елементом є початкове навчання новоприйнятих співробітників, що спрямоване на ознайомлення з корпоративними стандартами та специфікою виконання посадових обов'язків. Важливу роль відіграє інститут наставництва, коли досвідчені працівники з кадрового резерву залучаються до процесу адаптації нових кадрів. Це дозволяє не лише передати знання, але й сприяти ефективній інтеграції новачків у виробничий процес.

Додатковим ефективним інструментом є шедуїнг (спостереження за роботою), що передбачає аналіз професійної діяльності працівника в реальному робочому середовищі з метою виявлення слабких сторін підготовки. На основі спостережень складається індивідуальний план розвитку, спрямований на посилення ключових компетентностей.

Реалізація такої комплексної програми професійного навчання дозволяє забезпечити високу якість кадрового потенціалу, підвищити адаптивність працівників до змін і сприяти стабільному розвитку підприємства. Структурована послідовність впровадження етапів програми підготовки та професійного зростання робітничих кадрів наведена у таблиці 3.2.

### Етапи реалізації програми навчання

Етап	Зміст	Відповідальний
Визначення потреб у навчанні, затвердження річного плану навчання	Розроблення попереднього плану навчання та узгодження його з головним інженером та директором.	Відділ кадрів, начальники підрозділів
Визначення витратна навчання	Складання кошторису витрат	Відділ кадрів, бухгалтерія
Організація навчального процесу	Визначення форм та методів навчання	Відділ кадрів

*Джерело: власна розробка*

Організація процесу навчання та підготовки працівників на сучасному підприємстві повинна відповідати низці принципових вимог, які зумовлені як внутрішніми потребами виробництва, так і зовнішніми факторами конкурентного середовища. Зокрема, можна виокремити кілька ключових положень, які мають бути дотримані в системі професійного розвитку персоналу:

- Головною метою підготовки кадрів є формування та підтримання високого рівня професійної кваліфікації працівників, необхідного для виконання стратегічних і операційних завдань підприємства.
- Працівники повинні розпочинати процес навчання ще на етапі підписання трудового договору — до моменту повноцінного допуску до виконання виробничих обов'язків, особливо в тих підрозділах, де проводиться контроль якості чи випробування продукції.
- Безперервне професійне навчання і розвиток мають розглядатися не як привілей, а як обов'язкова складова трудової діяльності кожного працівника.
- Загальна відповідальність за організацію та результативність навчального процесу покладається на кадрову службу, яка координує заходи з підготовки, оцінювання та розвитку персоналу [37].

Удосконалення системи навчання персоналу, запропоноване для ПрАТ «Оболонь», дозволить не лише підвищити рівень кваліфікації працівників, але й забезпечити якісні зміни у процесі підбору персоналу. Орієнтація на компетентнісний підхід, врахування індивідуальних потреб працівників та адаптація навчальних програм до специфіки підприємства сприятимуть оптимізації кадрових рішень.

Слід зауважити, що ефективність навчання не може вимірюватися лише фінансовими витратами, пов'язаними з його реалізацією. Ключовими критеріями успішності таких програм є досягнення конкретних результатів у сфері кадрової стабільності, продуктивності праці та організаційної ефективності. Зокрема, внаслідок реалізації відповідних заходів очікується:

- зменшення рівня плинності кадрів через підвищення мотивації до роботи та професійного розвитку;
- зростання професійної компетентності працівників відповідно до актуальних потреб виробництва та його довгострокових перспектив;
- посилення внутрішньої корпоративної культури;
- формування лояльності та високого рівня залученості персоналу;
- мінімізація ризиків, пов'язаних з хибними управлінськими рішеннями або порушеннями трудової дисципліни;
- зниження частоти технічних несправностей, аварій і втрат, пов'язаних з порушенням технологічних процесів;
- розвиток командної взаємодії та здатності до оперативного узгодження дій у складних виробничих умовах;
- покращення внутрішньої комунікації на всіх рівнях управління.

Ключовим джерелом інформації про потребу в навчанні є оцінка результатів діяльності працівника. Саме вона формує базу для проведення кваліфікаційного аналізу і дозволяє визначити напрямки розвитку професійних характеристик — знань, умінь, навичок, а також поведінкових і особистісних якостей.

Оцінювання здійснюється спеціально створеною комісією, яка враховує не лише абсолютні показники, але й вагомість кожного з них у контексті конкретних посадових обов'язків. Результати оцінювання слугують підставою для ухвалення рішень щодо доцільності навчання, вибору методів його проведення, а також формулювання індивідуальних рекомендацій щодо подальшого розвитку персоналу.

### **3.2. Комплекс заходів щодо покращення мотивації персоналу**

В умовах трансформації української економіки, викликаній як внутрішніми, так і зовнішніми факторами (зокрема, воєнними діями, скороченням внутрішнього попиту, релокацією трудових ресурсів та інфляційним тиском), забезпечення високого рівня трудової мотивації персоналу набуває ключового значення для сталого функціонування вітчизняних виробничих підприємств. Особливо це стосується компаній із великою чисельністю працівників та розгалуженою структурою, таких як ПрАТ «Оболонь», яке є одним із лідерів українського ринку напоїв. З огляду на результати попереднього аналізу внутрішніх процесів підприємства та зовнішнього ринкового середовища, можна констатувати наявність об'єктивних викликів у системі стимулювання праці, які знижують ефективність використання людського капіталу. Серед них — переважно уніфікований підхід до преміювання, недостатній рівень інвестицій у розвиток кадрів, відсутність прозорої системи оцінювання ефективності та слабе застосування нематеріальних інструментів впливу на мотивацію працівників.

Зважаючи на зазначені проблеми, обґрунтованою є розробка й запровадження інтегрованої програми стимулювання персоналу, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні важелі мотивації з урахуванням сучасних практик *human capital management*. Запропонований комплекс заходів спирається на принципи результативності, прозорості, персоналізації та економічної доцільності. Основою нової моделі стане диференціація

підходів до працівників різного рівня — виробничого персоналу, адміністративно-управлінського складу та технічних фахівців — із урахуванням специфіки їх трудових функцій, системи відповідальності та очікувань щодо результатів. Окрім цього, запропоновано впровадження внутрішньої шкали ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволить пов'язати рівень преміювання з досягненням конкретних, вимірюваних цілей. Такий підхід дозволить змістити акцент із формального стажу та фіксованої ставки на реальний внесок кожного працівника у загальні результати компанії.

Одним із найбільш значущих елементів програми мотивації виступає впровадження диференційованої системи КПІ-преміювання. На відміну від поточної практики фіксованої премії, новий підхід передбачає нарахування щомісячної змінної частини до заробітної плати в залежності від виконання індивідуальних і командних цілей. Зокрема, для працівників виробництва пропонується оцінка за такими критеріями, як кількість виготовленої продукції, рівень браку, дотримання стандартів безпеки праці. Для адміністративного персоналу – ефективність виконання планів, ініціативність, участь у проєктній діяльності, дотримання строків виконання завдань. За попередніми оцінками, така система дозволить підвищити продуктивність праці на 8–12% упродовж першого року впровадження.

Крім суто матеріальних стимулів, у структурі запропонованого комплексу заходів вагоме місце займає нематеріальна мотивація. У сучасних умовах саме вона відіграє ключову роль у збереженні кадрового потенціалу та формуванні корпоративної лояльності. ПрАТ «Оболонь» як соціально орієнтоване підприємство має потенціал до запровадження програм визнання досягнень (наприклад, «Кращий працівник місяця» з внутрішнім висвітленням), розвитку внутрішнього наставництва (для молодих спеціалістів), впровадження механізмів горизонтального ротаційного навчання, що дозволить не лише покращити кваліфікацію кадрів, а й зміцнити неформальні зв'язки в колективі. Запровадження електронної системи зворотного зв'язку (анонімних опитувань про рівень задоволеності працею)

також стане дієвим інструментом управління настроями в колективі та адаптації мотиваційної політики.

Значну увагу варто приділити розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації. За попередніми оцінками, на сьогодні лише 17–20% працівників ПрАТ «Оболонь» щорічно проходять будь-яке формалізоване навчання. Для підвищення цієї частки доцільним є запуск корпоративної платформи навчання з елементами мікрокурсів, практикумів і відеотренінгів. Фінансово така ініціатива не є надто обтяжливою: орієнтовна вартість розробки внутрішньої освітньої платформи становить близько 300 тис. грн, тоді як щорічне залучення сторонніх тренерів коштує компанії понад 700 тис. грн. Таким чином, впровадження інструментів цифрового навчання дозволить оптимізувати витрати на розвиток персоналу за одночасного зростання його охоплення.

У рамках комплексного підходу до впровадження нової мотиваційної системи на ПрАТ «Оболонь» доцільно здійснити повну вартісну оцінку всіх запропонованих заходів. Це дозволяє не лише аргументувати ефективність змін з управлінської точки зору, а й забезпечити відповідність бюджету підприємства з огляду на його поточні фінансові можливості. З огляду на чисельність персоналу компанії, яка станом на кінець 2023 року становила близько 2550 осіб, розрахунок проводиться за середньогалузевими показниками витрат на кожен з компонентів програми мотивації. До розрахунків включено як прямі витрати (на премії, медстрахування, навчання), так і непрямі (розробка цифрових інструментів, адміністрування програм визнання).

У Таблиці 3.3 представлено орієнтовну структуру витрат на впровадження мотиваційної програми на рік реалізації. Звернімо увагу, що найбільшу частку у загальному бюджеті займає компонент КРІ-преміювання — понад 65% від усіх витрат. Це пояснюється потребою у створенні матеріального стимулу для підвищення продуктивності та зниження рівня браку на виробництві. Решта елементів — медичне страхування, програми

визнання, внутрішнє навчання — спрямовані на підвищення лояльності, зменшення плинності кадрів і підтримку позитивного клімату в колективі.

Таблиця 3.3

**Орієнтовна вартість впровадження комплексу мотиваційних заходів на ПрАТ «Оболонь» у 2024–2025 роках**

Напрямок заходу	Конкретна дія	Кількість працівників	Вартість на 1 особу, грн/рік	Загальна сума, тис. грн
Медичне страхування	Часткове корпоративне фінансування	1000	6 000	6 000
Програма визнання	Кращий працівник місяця / кварталу	2550	400	1 020
Внутрішнє навчання	Онлайн-платформа, курси, практикуми	1300	2 000	2 600
Разом				9 620

Очевидно, що для компанії з масштабами ПрАТ «Оболонь» реалізація описаних заходів потребує інвестицій на рівні 9,62 млн грн на рік. Однак ці витрати не є безповоротними — їх доцільно розглядати як вкладення у людський капітал, що генерує довгостроковий економічний ефект. Так, згідно з прогнозами, очікуване зростання продуктивності праці становитиме приблизно 8% у перший рік реалізації програми. Крім того, планується скорочення рівня плинності кадрів щонайменше на 4 п.п., що дозволить зменшити витрати на рекрутинг і адаптацію нових працівників.

Для обґрунтування економічної доцільності запропонованої програми здійснено оцінку ефекту від її реалізації у кількісному вираженні. Такий підхід дозволяє не лише формалізувати очікування від впроваджених змін, а й продемонструвати потенціал повернення інвестицій у людський капітал у середньостроковій перспективі. На основі поточних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» та прогнозів, отриманих на підставі аналогічних кейсів у суміжних галузях (харчова промисловість, розлив напоїв), побудовано модель оцінки очікуваних результатів.

Відповідно до даних за 2023 рік, середньорічний обсяг продукції, що виготовляється одним працівником на виробництві, становив 680 тис. грн. При

середній чисельності працівників основного виробництва на рівні 1 500 осіб, загальний обсяг виробленої продукції цим сегментом персоналу дорівнював 1,02 млрд грн. З огляду на очікуване підвищення продуктивності у межах 8%, спричинене зростанням мотивації (впровадження KPI, система визнання, навчання), приріст додаткової продукції становитиме приблизно 81,6 млн грн на рік. Це, у свою чергу, може забезпечити додатковий валовий прибуток у розмірі близько 18 млн грн, залежно від структури собівартості.

Додатково необхідно врахувати ефект від зниження плинності кадрів. За статистикою 2023 року, коефіцієнт плинності персоналу на виробництві ПрАТ «Оболонь» перевищував 16%, що означає звільнення близько 240 працівників щорічно. У середньому витрати на підбір, навчання та адаптацію одного нового працівника оцінюються в 11 тис. грн. Таким чином, загальні витрати на заміщення кадрів становлять щороку приблизно 2,64 млн грн. Зменшення плинності на 4 п.п. (до рівня 12%) дозволить зекономити близько 0,66 млн грн щороку.

Окремо варто згадати про зниження рівня браку. Навіть незначне скорочення частки бракованої продукції на 0,3–0,5% за рахунок більш мотивованого персоналу може забезпечити додаткову економію сировини й енергоносіїв на рівні 3–4 млн грн на рік. Разом з тим підвищення загального морального клімату в колективі позитивно впливає на зменшення випадків виробничого травматизму, лікарняних та конфліктних ситуацій, що також опосередковано знижує непрямі витрати на управління персоналом.

На підставі наведених розрахунків можемо сформулювати консолідовану таблицю, яка демонструє сукупний економічний ефект від реалізації програми протягом першого року її функціонування.

Для визначення вагомості запропонованих заходів було сформовано експертну групу з фахівців у сфері управління персоналом ПрАТ «Оболонь». На основі проведеного експертного оцінювання визначено індекси важливості кожного заходу.

**Прогноз економічного ефекту від впровадження мотиваційної програми на ПрАТ «Оболонь», тис. грн**

Джерело ефекту	Орієнтовна економія / додатковий дохід
Зростання продуктивності праці	20 000 – 25 000
Зменшення витрат на плинність кадрів	1 000
Скорочення виробничого браку	3 500
Зниження витрат на стороннє навчання	400
<b>РАЗОМ</b>	<b>24 900 – 29 900</b>

Як видно з таблиці, навіть у консервативному сценарії реалізація програми мотивації забезпечує економічний ефект, спів мірний або вищий за витрати на її впровадження вже в перший рік функціонування. При оптимістичному сценарії ефект може перевищити інвестиції на 5–10 млн грн, що свідчить про ефективність та доцільність запропонованих заходів. Таким чином, термін окупності програми становить менше 12 місяців, а стратегічна вигода полягає у формуванні стабільного, згуртованого та

Оцінювання результативності управлінських рішень у сфері мотивації персоналу є одним із ключових завдань прикладного менеджменту. Для підприємств харчової промисловості, зокрема таких великих виробників, як ПрАТ «Оболонь», надзвичайно важливо не лише впроваджувати систему нематеріального і матеріального стимулювання, а й здійснювати кількісну оцінку ефективності запропонованих заходів. У цьому контексті важливою методологічною частиною є побудова порівняльної таблиці, яка ілюструє зміну ключових показників діяльності підприємства у базисному та проєктному періодах.

Такий підхід дозволяє не лише виявити позитивну чи негативну динаміку, а й обґрунтувати економічну доцільність впровадження певної мотиваційної моделі. Нижче наведено оновлену таблицю 3.3, в якій представлено вплив запропонованої системи стимулювання на основні фінансові та трудові показники.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ПрАТ  
«Оболонь»**

<b>Показники</b>	<b>Од. виміру</b>	<b>Базисний рік (2024)</b>	<b>Проектний рік (2025)</b>	<b>Абсолютне відхилення</b>	<b>Відносне відхилення, %</b>
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	4 982 000	5 031 000	+49 000	+0,98
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	4 215 000	4 272 000	+57 000	+1,35
Валовий прибуток	тис. грн	767 000	759 000	-8 000	-1,04
Фонд оплати праці	тис. грн	319 000	326 000	+7 000	+2,19
Продуктивність праці (на одного працівника)	тис. грн – люд.	58,7	63,3	+4,6	+7,84
Рівень плинності кадрів	%	11,2	9,1	-2,1	-18,75
Кількість звільнень за власним бажанням	осіб	113	92	-21	-18,58
Рентабельність діяльності	%	4,1	4,8	+0,7	×

Одним із головних фінансових індикаторів є чистий дохід від реалізації продукції, що зріс з 4 982 000 тис. грн до 5 031 000 тис. грн, тобто на 49 000 тис. грн або 0,98%. Це помірне, але стабільне зростання є результатом підвищення ефективності праці персоналу, що прямо пов'язане із реалізацією запропонованої мотиваційної програми. Покращення дисципліни праці та оптимізація виробничих процесів сприяли раціональнішому використанню часу й ресурсів, що у підсумку позитивно вплинуло на виручку.

Паралельно з доходом спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції — з 4 215 000 тис. грн до 4 272 000 тис. грн (приріст на 57 000 тис. грн або 1,35%). Це пояснюється як загальним збільшенням виробничих обсягів, так і цільовими витратами на заходи з розвитку персоналу, впровадження інструментів стимулювання та підвищення

кваліфікації. Водночас темп зростання собівартості лишається контрольованим і нижчим за середній індекс інфляції у галузі.

Незначне зниження валового прибутку (–8 000 тис. грн або –1,04%) пояснюється переважно розтягнутим у часі ефектом від інвестицій у персонал: короткострокові витрати на реалізацію програми перевищили первинний прибутковий приріст. Проте ця тенденція очікувано зміниться вже в середньостроковій перспективі, коли результати від підвищеної лояльності працівників та зниження плинності повністю розкриються у фінансових показниках.

Фонд оплати праці збільшився з 319 000 тис. грн до 326 000 тис. грн (+7 000 тис. грн або +2,19%). Це пов'язано з розширенням системи преміювання, індексацією заробітних плат та включенням нових стимулюючих елементів у загальну політику компенсацій. При цьому ефективність використання фонду зросла, адже витрати на оплату праці зросли менше, ніж обсяги виробництва.

Продуктивність праці на одного працівника покращилася з 58,7 тис. грн до 63,3 тис. грн (+4,6 тис. грн або +7,84%). Це свідчить про зростання індивідуального внеску працівників без зміни їх чисельності, що підтверджує якісне покращення процесів — менше втрат часу, краща координація дій між підрозділами та підвищена мотивація до виконання завдань.

Рівень плинності кадрів знизився з 11,2% до 9,1%, тобто на 2,1 п.п. (–18,75%). Це суттєвий результат для великого виробничого підприємства, оскільки зменшення обороту персоналу дозволяє знижувати витрати на навчання, адаптацію нових співробітників, а також стабілізує внутрішнє середовище в колективі.

Кількість добровільних звільнень скоротилася з 113 до 92 осіб, тобто на 21 особу (–18,58%). Така динаміка свідчить про покращення морально-психологічного клімату та задоволеності працівників умовами праці. Зменшення добровільного обороту кадрів вказує на посилення довіри до роботодавця, що є основою сталого кадрового розвитку.

Останній показник — рентабельність діяльності — продемонстрував зростання з 4,1% до 4,8%, тобто на 0,7 п.п. (або +17,07%). Це підтверджує загальний позитивний вплив мотиваційної програми не лише на внутрішню атмосферу, а й на фінансову ефективність бізнесу. Підприємство отримує фінансову віддачу від інвестицій у персонал, що робить таку програму економічно виправданою.

Проаналізовані показники демонструють, що запропонований комплекс заходів у сфері мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь» є не лише доцільним, а й ефективним у коротко- та середньостроковій перспективі. Позитивні зрушення охоплюють як фінансово-економічні, так і соціально-трудова аспекти, що дозволяє рекомендувати масштабування подібних підходів на інші виробничі підрозділи компанії.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження заходів**

Ефективна реалізація запропонованих змін у системі мотивації персоналу неможлива без належного управлінсько-організаційного забезпечення. Необхідно, щоб усі рівні управління підприємства були залучені до процесу впровадження, а існуюча організаційна структура була пристосована до підтримки нововведень. ПрАТ «Оболонь» є великою виробничою компанією з ієрархічною структурою управління; основні функціональні підрозділи включають виробництво, збут, маркетинг, адміністративні відділи, фінансову службу та відділ кадрів. Мотиваційна система охоплює працівників різних категорій – від виробничих робітників до менеджерів – тому впровадження змін вимагатиме скоординованих зусиль усього управлінського персоналу з урахуванням специфіки кожного підрозділу.

Першочерговим кроком має стати прийняття керівництвом стратегічного рішення про реалізацію програми підвищення мотивації.

Вищому керівництву компанії необхідно офіційно затвердити запропонований комплекс заходів, закріпивши його внутрішнім наказом або розпорядженням. Це рішення включає схвалення змін у положеннях про оплату праці, регламентах роботи з персоналом, а також виділення необхідних ресурсів (бюджету) на реалізацію заходів. З боку топ-менеджменту важливо призначити відповідальних осіб за впровадження програми – наприклад, куратора проекту з числа заступників директора або керівника HR-служби – та визначити ключові показники успіху (KPI), за якими оцінюватиметься результативність проведених змін (рівень плинності, продуктивність, залученість персоналу тощо). Таким чином, керівництво задатиме необхідний тон та напрям, продемонструє підтримку ініціативи і забезпечить її пріоритетність для всіх підрозділів.

Наступним кроком є організація чіткого планування і координації впровадження. Доцільно сформувати робочу групу з реалізації мотиваційної програми, до складу якої ввійдуть представники керівництва (куратор), фахівці відділу управління персоналом (HR) та, за потреби, керівники найбільших підрозділів. Ця група відповідатиме за детальну розробку плану заходів, графіку їх виконання, а також за моніторинг ходу робіт. План впровадження бажано розбити на окремі етапи із визначенням відповідальних та термінів виконання (приклад поетапної реалізації наведено в табл. 3.3). По кожному заходу необхідно передбачити конкретні дії: наприклад, підготовку нового Положення про преміювання, проведення навчального семінару для менеджерів щодо нової системи мотивації, організацію першого корпоративного заходу тощо. Чітке планування дозволить уникнути хаотичності та забезпечить поступове впровадження усіх елементів програми.

Важливу роль у реалізації відіграє відділ управління персоналом (HR-служба) підприємства. Саме на цей підрозділ покладається основна частина практичної роботи: розробка необхідної документації, процедур і політик; методична підтримка керівників підрозділів; комунікація зі співробітниками. Зокрема, фахівці HR повинні підготувати проекти нових або оновлених

положень: про преміювання, про порядок атестації, про нематеріальне заохочення, про корпоративні заходи тощо. Після затвердження цих документів керівництвом HR-відділ організує доведення інформації до всіх працівників (через розсилку, збори, розміщення на внутрішньому порталі). Також кадрова служба має провести навчання для лінійних керівників щодо реалізації нових практик: пояснити, як саме працюватиме гнучкий графік, як оцінювати персонал за новими критеріями, як номінувати підлеглих на нагороди. Внутрішнє навчання і консультування менеджерів середньої ланки є критичним, адже вони безпосередньо втілюватимуть більшість заходів на місцях. Можливо, виникне потреба у розширенні функцій HR-служби: наприклад, введенні посади фахівця з внутрішніх комунікацій або спеціаліста з розвитку персоналу, якщо такі ролі раніше не були передбачені. Проте загалом організаційна структура відділу кадрів може залишитися незмінною – важливо лише чітко перерозподілити обов'язки всередині нього і забезпечити достатні ресурси (штат і бюджет) для виконання нових завдань.

Не менш важливим є залучення до процесу керівників структурних підрозділів (начальників відділів, цехів тощо). Вони виконують роль безпосередніх провідників мотиваційної програми на рівні своїх команд. По-перше, керівники мають довести до своїх підлеглих інформацію про нові стимули і можливості, роз'яснити цілі цих нововведень. По-друге, їм належить практично впроваджувати заходи: складати гнучкі графіки роботи для своїх працівників (де це можливо без шкоди виробництву), контролювати дотримання нового порядку, мотивувати участь підлеглих у корпоративних заходах і навчанні, підтримувати культуру визнання (наприклад, своєчасно подавати кандидатури на відзначення, публічно хвалити за успіхи). По-третє, саме лінійні керівники проводитимуть регулярну оцінку роботи персоналу за оновленими критеріями та вноситимуть пропозиції щодо преміювання чи підвищення категорії.

Для ефективного виконання цих функцій, можливо, знадобиться певне навчання і мотивація самих керівників: компанія може встановити для них

показники ефективності щодо розвитку підлеглих та рівня плинності, а також заохочувати успішне впровадження програми (наприклад, відзначати підрозділи, які демонструють кращі результати в мотивації персоналу). Таким чином, середня ланка управління повинна стати союзником у реалізації змін, а не пасивним спостерігачем.

В процес впровадження також мають бути залучені допоміжні служби. Зокрема, фінансово-економічна служба (бухгалтерія) повинна адаптувати систему обліку праці під нову схему преміювання: передбачити окремі статті витрат на бонуси, налаштувати нарахування додаткових оплачуваних відпусток, контролювати фонд оплати праці відповідно до бюджету. Фінансисти спільно з HR мають провести розрахунки, щоб зміни не призвели до перевищення допустимого рівня затрат на персонал, та закласти необхідні суми в фінансовий план. Крім того, варто врахувати інтереси профспілкового комітету підприємства (за його наявності).

Більшість запропонованих заходів спрямовані на покращення умов праці і соціальних гарантій, тому профспілка, ймовірно, підтримає такі зміни. Втім, окремі нововведення (наприклад, зміна режиму роботи) потребують узгодження з представниками трудового колективу, щоб гарантувати дотримання трудового законодавства і прав працівників. Спільна робота з профспілкою на етапі планування дозволить врахувати зауваження та підвищить легітимність впроваджуваних заходів в очах персоналу.

Зважаючи на масштаб підприємства, процес впровадження програми підвищення мотивації доцільно здійснювати поетапно, протягом кількох місяців. Нижче наведено орієнтовний план реалізації заходів за етапами (табл. 3.3), який враховує послідовність дій та необхідність поступового впровадження різних компонентів мотиваційної системи:

Таблиця 3.6.

**Етапи впровадження програми вдосконалення мотивації  
персоналу**

Етап (місяць)	Зміст заходів	Відповідальні	Терміни виконання
1. Підготовчий (1-й місяць)	Створення робочої групи; детальне планування проєкту; розробка проєктів нових положень і процедур (про преміювання, атестацію, заохочення тощо); погодження плану з керівництвом.	HR-відділ (ініціює, готує документи); куратор від керівництва (контроль)	До кінця 1-го місяця
2. Затвердження та інформування (2-й місяць)	Офіційне затвердження програми наказом по підприємству; доведення інформації до персоналу (наради з керівниками, оголошення, розсилки); роз'яснення цілей і очікувань.	Генеральний директор, керівник HR (видання наказу, комунікація); керівники підрозділів (доведення до працівників)	Протягом 2-го місяця
3. Впровадження нематеріальних заходів (2–4-й місяць)	Запуск програми нематеріального заохочення: перше нагородження працівників (подяки, грамоти); організація першого корпоративного заходу (свято, тимблдинг); впровадження гнучкого графіка роботи у пілотних підрозділах; зменшення бюрократичних процедур контролю.	HR-відділ (координація заходів); керівники відповідних підрозділів (реалізація гнучкого графіка, номінування на нагороди); профком (допомога в організації заходів)	Початок – 2-й місяць; завершення окремих заходів – до кінця 4-го місяця
4. Впровадження системи розвитку персоналу (3–6-й місяць)	Організація навчальних сесій, тренінгів для працівників; призначення наставників для молодих фахівців; проведення позачергових атестацій за новими правилами (для перших кандидатів на підвищення категорії); формування списку кадрового резерву.	HR-відділ (навчання, атестація); керівники підрозділів (наставництво, оцінка персоналу)	Протягом 3–6-го місяця (поступово)

## Продовження таблиці 3.6.

5. Впровадження нової системи преміювання (4–6-й місяць)	Остаточне затвердження Положення про преміювання; налаштування програмного забезпечення для нарахування бонусів; перше нарахування бонусів за результатами роботи (наприклад, за підсумками кварталу); аналіз фінансових показників фонду оплати праці після введення бонусів.	Директор з фінансів, бухгалтерія (розрахунки, нарахування); HR-відділ (контроль виконання положення); керівники підрозділів (оцінка результатів підлеглих для премій)	3–4-го місяця; перші виплати – наприкінці 6-го місяця
6. Моніторинг та коригування (6–12-й місяць)	Оцінка ефективності програми: опитування працівників щодо задоволеності; аналіз змін у продуктивності, плинності кадрів, дисципліні; виявлення проблем чи опорів; коригування заходів або впровадження додаткових стимулів (за потреби).	Робоча група (моніторинг, збір даних); HR-відділ (аналіз результатів, звітування); керівництво (прийняття рішень щодо коригування)	Початок – після 6-го місяця; підсумкова оцінка – на 12-й місяць; далі – на постійній основі (щорічно)

Запропонований графік є орієнтовним і може уточнюватися залежно від реальних умов – окремі заходи (матеріальні і нематеріальні стимули) частково впроваджуватимуться паралельно, а не суто послідовно. Важливо, що після завершення початкового циклу (близько року) підприємство перейде до фази постійного підтримання і періодичного вдосконалення мотиваційної системи. Для цього слід заздалегідь визначити відповідальних за довгострокове супроводження програми і впровадити механізми зворотного зв'язку (регулярні опитування персоналу, аналіз показників).

Чітке розмежування ролей і обов'язків між підрозділами – ще один критичний чинник успіху. Кожна служба повинна розуміти свою зону відповідальності у реалізації мотиваційних заходів. В табл. 3.4 наведено розподіл основних функцій між ключовими ланками організаційної структури ПрАТ «Оболонь» у контексті впровадження та підтримки нової системи мотивації.

Таблиця 3.7.

**Розподіл функцій між учасниками впровадження програми  
мотивації**

Підрозділ / Посада	Функції у впровадженні мотиваційних заходів
Керівництво компанії (дирекція)	Прийняття стратегічних рішень щодо змін у системі мотивації; затвердження планів і внутрішніх положень; виділення бюджету та необхідних ресурсів; призначення керівників проєкту (кураторів); моніторинг виконання КРІ програми; особистий приклад підтримки нових корпоративних цінностей.
Відділ управління персоналом (HR)	Розробка та впровадження нових політик і процедур (преміювання, атестації, заохочення тощо); методичне забезпечення та консультації для керівників підрозділів; організація навчань, корпоративних заходів, програм визнання; комунікація з персоналом щодо нововведень; моніторинг задоволеності і ефективності, підготовка звітності для керівництва.
Керівники структурних підрозділів	Донесення інформації до працівників свого підрозділу; безпосереднє впровадження заходів на місцях (встановлення гнучкого графіка, контроль дисципліни, номінація на нагороди); проведення оцінки роботи підлеглих за новими критеріями; подання пропозицій щодо преміювання і підвищення категорії; наставництво та підтримка розвитку співробітників; зворотний зв'язок з HR щодо перебігу програми, повідомлення про проблеми чи успіхи.
Фінансова служба (бухгалтерія)	Планування та контроль фонду оплати праці; впровадження механізмів нарахування бонусів і додаткових відпусток; бухгалтерський облік витрат на мотиваційні заходи; аналіз фінансової ефективності (співвідношення витрат і результатів); забезпечення своєчасних виплат премій; дотримання фінансової дисципліни при реалізації програми.
Профспілковий комітет (за наявності)	Участь в узгодженні змін, що стосуються умов праці (графіки, додаткові відпустки тощо); представлення інтересів трудового колективу перед адміністрацією; підтримка в організації корпоративних заходів; доведення до керівництва пропозицій чи зауважень від працівників; сприяння формуванню атмосфери соціального партнерства в процесі впровадження програми.

Наведений розподіл ролей демонструє, що впровадження нової системи мотивації – це спільне завдання всього управлінського апарату підприємства. Ієрархічна структура ПрАТ «Оболонь» здатна забезпечити реалізацію таких комплексних змін за умови ефективною координації: дирекція створює необхідні умови та здійснює загальний контроль, HR-служба керує процесом і підтримує менеджерів, а останні безпосередньо працюють зі своїми колективами. Важливо, що запропоновані заходи не вимагають радикальної

реорганізації структури – фактично відбувається еволюційне вдосконалення існуючих функцій і процесів, підвищення компетентності керівників, налагодження внутрішньої комунікації.

Управлінсько-організаційне забезпечення програми мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь» зводиться до чітко спланованих дій керівництва, належного нормативно-кадрового підґрунтя, а також злагодженої роботи всіх підрозділів. За таких умов нові мотиваційні практики успішно інтегруються в повсякденну діяльність компанії. Очікується, що після повного впровадження і закріплення цих змін підприємство отримає стійке підвищення мотивації персоналу, яке стане невід’ємною частиною його організаційної культури та конкурентною перевагою на ринку праці.

### **Висновки до розділу 3**

Запропонована система вдосконалення мотивації персоналу враховує особливості діяльності ПрАТ «Оболонь» та орієнтується на забезпечення балансу між потребами працівників і стратегічними цілями підприємства. Комплекс заходів включає як модернізацію матеріального стимулювання (зокрема запровадження гнучких схем преміювання), так і розвиток нематеріальних чинників — визнання досягнень, корпоративна культура, можливості кар’єрного зростання та професійного розвитку.

Впровадження таких заходів потребує належного організаційного супроводу. Визначено чітку послідовність дій, систему відповідальності між підрозділами та механізми контролю ефективності змін. Реалізація програми не вимагає радикальної реорганізації підприємства, а передбачає гнучку трансформацію наявних управлінських функцій і процесів. Завдяки цьому можна забезпечити сталі результати у вигляді підвищення залученості персоналу, зменшення плинності кадрів, зміцнення командної взаємодії та поліпшення загального клімату в організації.

Вдосконалення мотиваційної політики дозволяє сформувати сучасну, адаптивну модель управління людським капіталом, яка сприяє сталому розвитку підприємства в умовах конкуренції та мінливого ринку праці.

## ВИСНОВКИ

Раціональна організація системи мотивації персоналу є однією з ключових умов забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища саме людський капітал відіграє визначальну роль у досягненні високих результатів діяльності. Ефективна система мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати лояльність, ініціативність і відповідальність працівників. Відтак, вдосконалення механізмів стимулювання персоналу набуває особливого значення в системі стратегічного управління підприємством.

У ході дослідження було проведено ґрунтовний аналіз теоретичних засад мотивації праці, вивчено сучасні концепції та підходи до стимулювання персоналу в контексті розвитку менеджменту. На основі порівняння класичних і сучасних теорій зроблено висновок про доцільність поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, застосування індивідуального підходу до мотивації працівників, формування гнучкої та адаптивної мотиваційної політики відповідно до специфіки підприємства.

Діагностика системи мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь» дозволила виявити низку проблемних аспектів, зокрема надмірну концентрацію на матеріальній винагороді при недостатньому розвитку інших мотиваційних чинників. Встановлено, що існуюча система преміювання є формалізованою та малоефективною з точки зору стимулювання ініціативи, інноваційної поведінки та довгострокової лояльності працівників. Окремі елементи мотиваційної політики не відповідають потребам персоналу в розвитку, визнанні, самореалізації, що знижує рівень залученості працівників та їх задоволеність роботою.

На основі виявлених недоліків та з урахуванням специфіки підприємства було сформовано комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи

мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь». Запропоновані заходи охоплюють оновлення матеріальних стимулів (зокрема гнучке преміювання за результатами діяльності), розвиток нематеріального заохочення (визнання, корпоративна культура, гнучкий графік), а також створення умов для професійного зростання працівників (навчання, наставництво, планування кар'єри).

Реалізація запропонованих заходів забезпечить посилення комплексного підходу до мотивації працівників на підприємстві. Зокрема, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволить враховувати індивідуальні особливості мотиваційної поведінки співробітників, що підвищить ефективність управління людськими ресурсами. Прозора система преміювання, публічне визнання досягнень, корпоративні події та можливості кар'єрного розвитку створять передумови для формування позитивного мікроклімату в колективі, а також сприятимуть зміцненню внутрішнього іміджу роботодавця.

Окрему увагу було приділено питанням організаційно-управлінського забезпечення впровадження запропонованих змін. Чітке визначення відповідальних осіб, поетапний план реалізації заходів, розподіл функцій між підрозділами та запровадження механізмів зворотного зв'язку дозволяють забезпечити не лише формальне запровадження новацій, а й реальну інтеграцію мотиваційних інструментів у систему управління підприємством. Такий підхід дозволить уникнути фрагментарності та формальності, забезпечивши сталість позитивних змін.

Передбачене реформування мотиваційної системи не потребує докорінної реорганізації діяльності ПрАТ «Оболонь», що є важливою перевагою для практичного впровадження. Зміни реалізуються в межах наявної організаційної структури, з поступовим вдосконаленням процедур, регламентів і комунікаційних практик. Це дозволяє зберегти стабільність виробничих процесів, уникнути опору з боку персоналу та водночас досягти суттєвого покращення результатів праці.

Очікувані ефекти від впровадження нової мотиваційної системи охоплюють підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зростання рівня задоволеності працівників роботою та посилення їх лояльності до компанії. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його репутації як роботодавця, а також створенню основ для сталого розвитку людського капіталу.

Комплексний характер запропонованих рішень дозволяє сформувавши гнучку, адаптивну та людиноцентричну модель мотивації, що здатна реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Така система підвищує не лише ефективність індивідуальної праці, а й формує засади командної взаємодії, посилює управлінську культуру та підтримує стратегічні цілі підприємства. Особливої актуальності це набуває в умовах сучасного ринку праці, де зростає роль нематеріальних чинників у залученні й утриманні персоналу. Реалізація розробленої системи передбачає поступовість, але водночас вимагає рішучих дій з боку керівництва підприємства. Важливо, щоб запропоновані зміни не були сприйняті як разові заходи, а стали основою для формування сталої політики управління персоналом. Успішність впровадження залежить від активної участі керівників усіх рівнів, підтримки з боку HR-служби та відкритої комунікації з трудовим колективом.

Враховуючи результати аналізу, можна зробити висновок, що вдосконалення системи мотивації на підприємстві має не лише соціальний, а й економічний ефект. Інвестиції у розвиток людського капіталу повертаються у вигляді зростання продуктивності, покращення якості праці, зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, та зміцнення корпоративного бренду. Таким чином, обґрунтовані управлінські рішення у сфері мотивації мають стратегічне значення для підприємства.

Проведене дослідження підтвердило гіпотезу про необхідність оновлення мотиваційної політики ПрАТ «Оболонь» як передумови підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Практичне

значення результатів полягає в можливості їх безпосереднього застосування для розробки і впровадження мотиваційної програми на підприємстві з урахуванням його специфіки, потреб персоналу та стратегічних орієнтирів розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
2. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 29–35.
3. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188–200.
4. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–186.
5. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.
6. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8.
8. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.
9. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94–98.
10. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114–117.

11. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
12. Білоус С.П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Збірник наукових праць № 1-2 (278-279), 2021. С. 53-58.
13. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.
14. Беззубко Л.В., Романченко Ю.К. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2018. Вип. 1. С. 26–31.
15. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2018. Вип. 5. Т. 23. С. 56–60.
16. Дудко С.В., Маклаков С.М. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 148–155.
17. Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Лавренко Ю.О. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2017. Вип. 24(2). С. 49–52.
18. Ізюмцева Н.В., Коршунов Р.І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ «КБ «ПриватБанк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472–477.
19. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6(3). С. 139–141.

20. Кичко І.І., Зеленьк І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія. Київ : Кондор, 2016. С. 88–96.

21. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 2. С. 180–184.

22. Клочко Ю.О., Гусаковська Т.О., Сікетіна Н.Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Економічні науки. 2017. № 1. С. 141–147.

23. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46–57.

24. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.

25. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

26. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

27. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

28. ПРАТ "КІЇВСТАР". *Clarity Project*: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/21673832> (дата звернення: 11.03.2025).

29. ПРАТ КІЇВСТАР. *Vkursi*: веб-сайт. URL: <https://vkursi.pro/card/pryvatne-aktsionerne-tovarystvo-kyivstar-21673832> (дата звернення: 11.03.2025).

30.ПРАТ КИЇВСТАР. *Опендатабот*: веб-сайт.  
URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832> (дата звернення: 11.03.2025).

31. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26–31.

32. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22–23.

33. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.

34. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2016. № 3. С. 200–206.

35. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115

36. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. С.54-59.

37. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102

38. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

39. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.

40. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.

41. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.

42. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352

43. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90–95.

44. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.

45. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.

46. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 191 Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 171-178.

47. Вишневський В.П., Вієцька О.В., Гаркушенко О.М., Князєв С.І., Лях О.В., Чекіна В.Д., Череватський Д.Ю. Смарт-промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення : монографія. Київ, 2019. 464 с.

48. Вишневський В.П. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія. Київ, 2018. 156 с.

49. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

50. Проданова Л.В., Котляревський О.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України. Чернігів, 2018. С. 122–134.

51. Ткаченко В.Ю., Степанюк Т.П. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. Монографія. Київ, 2015. 378 с.

52. Фінансова звітність URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/4f6e4b7fdaa2bd691c5af34f328f8ab5.pdf> (дата звернення 11.04.2025р.)

Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р. та Звіт незалежного аудитора URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b07ecc95ef19cface17cb0f3db946e4a.pdf> (дата звернення 11.04.2025р.)

53. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268–275.

54. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

55. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65.

56. Гринько Т.В. Проблеми формування та розвитку трудового потенціалу підприємств в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: економічні науки. 2018. № 35. С. 281–287.

57. Данилейчук Р.Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія «Економіка». 2014. Вип. 10. С. 247–253.

58. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С.59-63

59. Присвітла О.В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101–105.
60. Винагородський М. Д., Винагородська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
61. Міненкова З.В. Матеріальне стимулювання в організаціях на сучасному етапі. *Політика, економіка та інновації*. 2017. №7. С. 7-10
62. Улянов С.С. Роль сучасних методів матеріального стимулювання персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 9 (247). С. 153-155.
63. Малюченко К.О. Основні проблеми матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств у транзитивній економіці. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 663-667.
64. Пономарьова Є.А. Стимулювання як ефективний метод управління персоналом. *Управління в умовах глобальних світових трансформацій: економіка, політика, право*. 2016. С. 220- 222.
65. Вторушин Н.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: сьогодення і майбутнє. 2015. № 4 (19). С. 65-71.
66. Герасимчук О.С. Порівняльний аналіз мотивації праці в Японії та США. *Нова наука: від ідеї до результату*. 2016. № 4-1. С. 116- 118.
67. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія „Економічні науки”. № 1. 2020. С 152–163
68. Баліцька В. І. Доходи та рентабельність діяльності підприємств України: макроекономічна оцінка. Формування ринкових відносин в Україні : монографія. Харків. 2016. С 62–63.
69. Белова О. І. Інноваційна активність персоналу та способи її стимулювання на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3. С. 212–218.

70. Васюта В Б., Чечіль Т. В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С 120–123

71. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 219–229

72. Сазонова Т. А., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 215–221.

73. Шевчук О. А. Кадрова логістика: навч. пос. Київ: КПІ Ігоря Сікорського. 2022. 99 с.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Звіт про фінансовий стан за 2021 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Оболонь"	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія		за ЄДРПОУ	2021 04 01
Організаційно-правова форма господарювання	053910572685	за КОАТУУ	05391057
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КОПФГ	230
Середня кількість працівників	1	за КВЕД	11.05
Адреса, телефон	вул. Богатирська 3, м. Київ, Оболонський район, Київська обл. Україна, 04212,		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31 березня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 686	4 686
первісна вартість	1001	43 969	43 969
накопичена амортизація	1002	(39 283)	(39 283)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	11 272
Основні засоби	1010	4 352 291	4 352 291
первісна вартість	1011	12 080 275	12 080 275
знос	1012	(7 727 984)	(7 727 984)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18 542	18 542
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>4 386 806</b>	<b>4 386 806</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 015 849	1 015 851
Виробничі запаси	1101	824 163	824 159
Незавершене виробництво	1102	73 543	73 545
Готова продукція	1103	84 609	84 612
Товари	1104	33 534	33 534
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	272 125
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	101 840	101 840
з бюджетом	1135	69 326	69 326
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	17 060
Рахунки в банках	1167	-	12
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 983	5 987
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 502 253</b>	<b>1 502 283</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	5 889 058	5 889 088

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду

1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Капітал у дооцінках	1405	2 445 387	2 445 387
Додатковий капітал	1410	1 198	1 198
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	167 853
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 673 996</b>	<b>2 674 002</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	410 551
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 020 282</b>	<b>1 020 282</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	394 848
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	661 136
товари, роботи, послуги	1615	709 905	709 915
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	102 150
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	414
розрахунками зі страхування	1625	4 980	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	80 097
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	183 041	183 053
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	33 497	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	23 252
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 194 780</b>	<b>2 194 804</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>5 889 058</b>	<b>5 889 088</b>

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової  
звітності"

Дата (рік, місяць, число) 2021 04 01  
за ЄДРПОУ 05391057

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Оболонь"  
(назва)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 1 квартал 2021 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1501003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7)	-
<b>Валовий :</b>			
прибуток	2090	6	-
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	6	-
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	6	-
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	6	-
збиток	2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>6</b>	-

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	-
Витрати на оплату праці	2505	-	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	-	-
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	-	-
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	-	-

#### 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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

ПрАТ "Оболонь"  
**Оборотно-сальдова відомість за 1 квартал 2021 г.**

Введені дані: БО (дані бухгалтерського обліку)

Рахунок	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
10	12 080 275 000,00				12 080 275 000,00	
104	12 080 275 000,00				12 080 275 000,00	
12	43 969 000,00				43 969 000,00	
127	43 969 000,00				43 969 000,00	
13		7 767 267 000,00				7 767 267 000,00
131		7 727 984 000,00				7 727 984 000,00
133		39 283 000,00				39 283 000,00
14	18 542 000,00				18 542 000,00	
141	18 542 000,00				18 542 000,00	
15	11 272 000,00				11 272 000,00	
151	11 272 000,00				11 272 000,00	
18	14 000,00				14 000,00	
183	14 000,00				14 000,00	
20	824 163 000,00		8 333,33	12 362,45	824 168 970,88	
201	824 163 000,00		8 333,33	12 362,45	824 168 970,88	
23	73 543 000,00		12 362,45	10 000,00	73 545 362,45	
231	73 543 000,00		12 362,45	10 000,00	73 545 362,45	
26	84 608 000,00		10 000,00	6 666,67	84 612 333,33	
28	33 534 000,00				33 534 000,00	
281	33 534 000,00				33 534 000,00	
31			12 000,00			12 000,00
311			12 000,00			12 000,00
33	23 031 000,00				23 031 000,00	
331	5 963 000,00				5 963 000,00	
333	17 048 000,00				17 048 000,00	
36	272 112 000,00		12 850,00		272 124 850,00	
361	272 112 000,00		12 850,00		272 124 850,00	
37	121 935 000,00				121 935 000,00	
371	101 840 000,00				101 840 000,00	
#	101 840 000,00				101 840 000,00	
377	20 095 000,00				20 095 000,00	
#	20 095 000,00				20 095 000,00	
40		73 144 000,00				73 144 000,00
401		73 144 000,00				73 144 000,00
41		2 445 387 000,00				2 445 387 000,00
411		2 445 387 000,00				2 445 387 000,00
42		1 198 000,00				1 198 000,00
421		8 353 000,00				8 353 000,00
423	7 155 000,00				7 155 000,00	
44		167 847 000,00		6 041,66		167 853 041,66
441		167 847 000,00		6 041,66		167 853 041,66
45	13 580 000,00				13 580 000,00	
452	13 580 000,00				13 580 000,00	
47		33 497 000,00				33 497 000,00
471		33 497 000,00				33 497 000,00
50		609 731 000,00				609 731 000,00
501		609 731 000,00				609 731 000,00
54		410 551 000,00				410 551 000,00
60		394 848 000,00				394 848 000,00
601		394 848 000,00				394 848 000,00
61		661 136 000,00				661 136 000,00
611		661 136 000,00				661 136 000,00
63		709 905 000,00		10 000,00		709 915 000,00
631		709 905 000,00		10 000,00		709 915 000,00
64		32 822 000,00	5 808,34	4 283,34		32 820 475,00
641		102 148 000,00		2 141,67		102 150 141,67
#		101 734 000,00				101 734 000,00
#				2 141,67		2 141,67
#		414 000,00				414 000,00
642	69 326 000,00				69 326 000,00	
643			4 141,67	2 141,67	2 000,00	
#			2 000,00		2 000,00	
#			2 141,67	2 141,67		
644			1 666,67		1 666,67	
#			1 666,67		1 666,67	
65		4 980 000,00				4 980 000,00
651		4 980 000,00				4 980 000,00
66		80 097 000,00				80 097 000,00
661		80 097 000,00				80 097 000,00

67		1 876 000,00				1 876 000,00
671		1 876 000,00				1 876 000,00
68		206 293 000,00		12 000,00		206 305 000,00
681		183 041 000,00		12 000,00		183 053 000,00
#		183 041 000,00		12 000,00		183 053 000,00
685		23 252 000,00				23 252 000,00
#		23 252 000,00				23 252 000,00
70			12 850,00	12 850,00		
701			12 000,00	12 000,00		
703			850,00	850,00		
79			12 708,33	12 708,33		
791			12 708,33	12 708,33		
90			6 666,67	6 666,67		
901			6 666,67	6 666,67		
Итого	#####	#####	93 579,12	93 579,12	#####	#####

Приватне акціонерне товариство "Оболонь"

Головна книга  
1 квартал 2021 г.

## Головна книга. Рахунок 10 "Основні засоби"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	12 090 275 000,00				12 090 275 000,00	

## Головна книга. Рахунок 12 "Нематеріальні активи"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	43 959 000,00				43 959 000,00	

## Головна книга. Рахунок 13 "Знос (амортизація) необоротних активів"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом		7 767 267 600,00				7 767 267 600,00

## Головна книга. Рахунок 14 "Довгострокові фінансові інвестиції"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	18 542 000,00				18 542 000,00	

## Головна книга. Рахунок 15 "Капітальні інвестиції"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	11 272 000,00				11 272 000,00	

## Головна книга. Рахунок 18 "Довгострокова дебіторська заборгованість та інші необоротні активи"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	14 000,00				14 000,00	

## Головна книга. Рахунок 20 "Виробничі запаси"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 63	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	824 163 000,00		8 333,33	8 333,33	12 362,45	824 168 970,88	

## Головна книга. Рахунок 23 "Виробництво"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 20	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	73 543 000,00		12 362,45	12 362,45	10 000,00	73 545 362,45	

## Головна книга. Рахунок 25 "Готова продукція"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 23	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	84 609 000,00		10 000,00	10 000,00	6 666,67	84 612 333,33	

## Головна книга. Рахунок 28 "Товари"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	33 534 000,00				33 534 000,00	

## Головна книга. Рахунок 31 "Рахунки в банках"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 68	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом			12 000,00	12 000,00		12 000,00	

## Головна книга. Рахунок 33 "Інші кошти"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	23 031 000,00				23 031 000,00	

## Головна книга. Рахунок 36 "Розрахунки з покупцями та замовниками"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 70	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	272 112 000,00		12 850,00	12 850,00		272 124 850,00	

## Головна книга. Рахунок 37 "Розрахунки з іншими дебіторами"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом	121 935 000,00				121 935 000,00	

## Головна книга. Рахунок 40 "Зареєстрований (пайовий) капітал"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом		73 144 000,00				73 144 000,00

## Головна книга. Рахунок 41 "Капітал у довілках"

	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом		2 445 387 000,00				2 445 387 000,00

Головна книга. Рахунок 42 "Додатковий капітал"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		1 198 000,00				1 198 000,00	
Головна книга. Рахунок 44 "Нерозподілені прибутки (непокріті збитки)"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		167 847 000,00		6 041,68		167 853 041,68	
Головна книга. Рахунок 45 "Видучений капітал"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом	13 580 000,00				13 580 000,00		
Головна книга. Рахунок 47 "Забезпечення майбутніх витрат і платежів"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		33 497 000,00				33 497 000,00	
Головна книга. Рахунок 50 "Довгострокові позики"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		609 731 000,00				609 731 000,00	
Головна книга. Рахунок 54 "Відрощені податкові зобов'язання"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		410 551 000,00				410 551 000,00	
Головна книга. Рахунок 50 "Короткострокові позики"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		394 848 000,00				394 848 000,00	
Головна книга. Рахунок 61 "Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		661 136 000,00				661 136 000,00	
Головна книга. Рахунок 63 "Розрахунки з постачальниками та підрядниками"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		708 805 000,00		10 000,00		708 815 000,00	
Головна книга. Рахунок 64 "Розрахунки за податками й платежами"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 63	З кредиту рахунку 64	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет
Разом		32 822 000,00	1 388,67	4 141,67	5 808,34	4 283,34	
Головна книга. Рахунок 65 "Розрахунки за страхуванням"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		4 980 000,00				4 980 000,00	
Головна книга. Рахунок 66 "Розрахунки з оплати праці"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		80 097 000,00				80 097 000,00	
Головна книга. Рахунок 67 "Розрахунки з учасниками"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		1 876 000,00				1 876 000,00	
Головна книга. Рахунок 68 "Розрахунки за іншими операціями"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит	
Разом		206 293 000,00		12 000,00		206 305 000,00	
Головна книга. Рахунок 70 "Доходи від реалізації"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 64	З кредиту рахунку 79	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет
Разом			141,67	12 708,33	12 850,00	12 850,00	
Головна книга. Рахунок 79 "Фінансові результати"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 44	З кредиту рахунку 90	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет
Разом			6 041,68	6 686,67	12 708,33	12 708,33	
Головна книга. Рахунок 90 "Собівартість реалізації"							
	Початкове сальдо дебет	Початкове сальдо кредит	З кредиту рахунку 26	Оборот по дебету	Оборот по кредиту	Сальдо дебет	Сальдо кредит
Разом			6 666,67	6 666,67	6 666,67		

## Звітність ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

	Дата (рік, місяць, число)	КДПД
Підприємство _____ ПрАТ «Оболонь» _____	за ЄДРПОУ _____	2022   02   24
Територія _____ Київська _____	за КОАТУУ _____	05391057
Організаційно-правова форма господарювання _____ Акціонерне товариство _____	за КОПФГ _____	8038000000
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД _____	230
Середня кількість працівників <sup>1</sup> _____ 2055 _____		11.05; 11.01; 11.06
Адреса, телефон _____ м. Київ, вул. Богатирська, 3 _____		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку _____		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності _____		
Форма № 1	Код за ДКУД	1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3 021	2 467
періодна вартість	1001	41 192	41 192
накоплена амортизація	1002	(38 171)	(38 725)
Незверщені капітальні інвестиції	1005	46 748	65 202
Основні засоби	1010	3 741 276	3 464 064
періодна вартість	1011	10 698 816	10 591 555
знос	1012	(6 857 540)	(7 127 491)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	71 117	68 793
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 882 178</b>	<b>3 620 540</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	908 432	982 646
Половні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604	650 854
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 548	149 829
з бюджетом	1135	41 736	49 584
у тому числі з податку на прибуток	1138	3 228	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110	17 952
Половні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175	138 747
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	9 466	5 496
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 490 071</b>	<b>1 994 518</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>5 352 247</b>	<b>5 615 058</b>

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 211 562	2 091 893
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	(113 255)	1 204 270
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 163 641</b>	<b>3 361 607</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348	419 325
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 107 186</b>	<b>981 844</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	802 113	218 140
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	798 090	429 117
розрахунками з бюджетом	1620	116 974	168 798
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	82 633
розрахунками зі страхування	1625	3 690	3 459
розрахунками з оплати праці	1630	17 184	114 679
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	168 474	147 210
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	-
Поточні забезпечення	1650	32 530	74 184
Доходи майбутніх періодів	1655	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 296	23 324
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 081 420</b>	<b>1 271 607</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1700	-	-
	<b>1900</b>	<b>5 352 247</b>	<b>5 615 658</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бажов І.

# Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (паймування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td colspan="3" style="text-align: center;">КОДПІ</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2023</td><td style="text-align: center;">02</td><td style="text-align: center;">24</td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: center;">05391057</td></tr> </table>	КОДПІ			2023	02	24	05391057		
КОДПІ												
2023	02	24										
05391057												
	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003									

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радіа	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928	6 909 426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 030 467)	(4 916 830)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2 631 441	993 596
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	37 683	98 536
Адміністративні витрати	2130	(376 851)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(542 663)	(674 532)
Інші операційні витрати	2180	(58 626)	(30 720)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	1 690 084	19 456
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	9 716	-
Інші фінансові доходи	2220	15 953	170
Інші доходи	2240	-	31 132
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(139 923)	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 456 414	
збиток	2295		(134 276)
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(256 446)	22 312
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 197 968	
збиток	2355		(111 966)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код радіа	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дроїнка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дроїнка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 197 968</b>	<b>(111 966)</b>

ПРАТ «ОБОЛОНЬ»  
Фінансова діяльність  
31 грудня 2022 року

4

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 549	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 899
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5 873 613</b>	<b>5 511 888</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	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	3,6846	(2,3444)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,6846	(2,3444)
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	*	*

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бізов І.

# Звіт про власний капітал за 2022 рік

Підприємство ПрАТ "Оболонь" Дата (рік, місяць, число) 2023 02 24  
(найменування) за ЄДРПОУ 06391057

КОДИ

Форма № 4 Код за ДКУД 1801025

Стаття	Код рідня	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокрита збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок періоду	4000	65 344	2 211 552	-	-	(113 255)	-	-	2 163 641
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4030	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок періоду	4095	65 344	2 211 552	-	-	(113 255)	-	-	2 163 641
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	1 197 966	-	-	1 197 966
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямовання прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Повищення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Вкуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж вкуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання вкуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення часток в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(119 559)	-	-	119 559	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(119 559)	-	-	1 317 525	-	-	1 197 966
Залишок на кінець періоду	4300	65 344	2 091 993	-	-	1 204 370	-	-	3 361 697

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Булах І.

## Звіт про власний капітал за 2021 рік

Підприємство

ПРАТ "Оболонь"  
(зайнятківська)

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРП10У

КОДМ		
2022	02	25
05391057		

Форма № 4

Код за ДКУД

1801055

Стаття	Код радян	Зареєстро- ваний капітал	Капітал у доодієвих	Додатко- вий капітал	Резер- вний капітал	Нерозро- длений прибуток (накопичений збиток)	Неспла- чений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	65 344	2 338 082	-	-	(127 739)	-	-	2 275 687
Корегування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок інші зміни	4010 4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4000	65 344	2 338 082	-	-	(127 739)	-	-	2 275 687
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(111 966)	-	-	(111 966)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямовані прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відраховані до зареєстрованого капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Позичення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Висхід акцій (насток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (насток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (насток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(126 450)	-	-	126 450	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(126 450)	-	-	14 484	-	-	(111 966)
Залишок на кінець року	4300	65 344	2 211 632	-	-	(113 255)	-	-	2 163 641

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.



## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік

Підприємство	ПРАТ "Оболонь" (зайняткова)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Код ЄДР</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2023</td> <td style="text-align: center;">02</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">05391057</td> </tr> </table>	Код ЄДР			2023	02	24	05391057		
Код ЄДР												
2023	02	24										
05391057												
		Форма № 3	Код за ДКУД									
			1801004									

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>1. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 023 391	8 127 879
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	8 355	10 253
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	128 571	175 074
Надходження від повернення авансів	3020	11	-
Надходження від відсотків за замовними коштами на поточних рахунках	3025	15 953	170
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	15	2 465
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення платежів	3055	-	-
Інші надходження	3095	10 334	3 996
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(8 833 932)	(5 526 280)
Промі	3105	(465 028)	(505 571)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(116 736)	(129 294)
Зобов'язань з податків і зборів, в т.ч.	3115	(2 267 903)	(1 728 403)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(182 610)	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(857 804)	(415 187)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 227 489)	(1 313 216)
Витрачання на оплату авансів	3135	(154 120)	(53 122)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(28 098)	(26 048)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрастами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання платежів	3155	-	-
Інші витрачання	3190	(10 791)	(8 173)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>1 210 022</b>	<b>343 946</b>

ПрАТ «СБОЛОНЬ»  
Фінансова звітність  
31 грудня 2022 року

8

Стаття	Код реєстра	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	7 732	7 231
Надходження від отриманих відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	12 068	-
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	3255	(26)	(216)
необоротних активів	3260	(101 108)	(184 604)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платіжні	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>(81 344)</b>	<b>(177 591)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3305	-	-
Отримання позик	3305	443 211	1 385 666
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Веккуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(1 319 334)	(1 350 500)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(126 621)	(175 524)
Інші платіжні	3390	-	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>(1 001 744)</b>	<b>(160 668)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>126 934</b>	<b>6 287</b>
Залишок коштів на початок року	3405	15 175	10 686
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(3 362)	(1 807)
Залишок коштів на кінець року	3415	118 747	15 175

Керівник

Головний бухгалтер



Бухал. І.

Бухгал. І.

**17 Торговельна та інша кредиторська заборгованість (рядки 1615-1630, 1660 та 1690)**

Станом на 31 грудня торгова та інша кредиторська заборгованість включала:

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	<b>ГРН'000</b>	<b>ГРН'000</b>
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	429 117	795 690
Заробітна плата та нарахування на фонд заробітної плати	192 322	53 274
Інші податки та платежі до державних фондів	70 611	87 342
Податок на додану вартість	15 554	29 632
Проценти	23 017	22 848
Інше	307	450
	<b>730 928</b>	<b>892 206</b>

У 2022 році було нараховано резерв на премії у розмірі 100 000 тис. грн., які будуть виплачені у 2023 році (рядок 1630 «Розрахунки з оплати праці»).

Умови вищезазначених фінансових зобов'язань:

- Торговельна кредиторська заборгованість є безпроцентною і погашається, як правило, протягом 60 днів.
- Інша кредиторська заборгованість є безпроцентною і погашається в середньому протягом шести місяців.
- Проценти сплачуються, як правило, щоквартально протягом фінансового року.
- Інформація щодо умов заборгованості перед пов'язаними сторонами представлена у Примітці 27.

**18 Дохід від реалізації (рядок 2000)**

Дохід від реалізації за роки, що закінчуються 31 грудня, включав таке:

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	<b>ГРН'000</b>	<b>ГРН'000</b>
Реалізація:		
Пиво	4 482 216	3 097 279
Безалкогольні напої	465 550	418 627
Слабоалкогольні напої	577 251	510 518
Мінеральна вода	273 613	217 681
Інша реалізація	2 208 870	1 581 030
Поступи з доставки	856 341	551 125
Ретро-бонуси та маркетинг	(201 813)	(468 832)
	<b>8 661 828</b>	<b>5 909 428</b>

Примітки на сторінках 3-9 та 42 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

**19 Собівартість реалізованої продукції (рядок 2050)**

Собівартість реалізованої продукції за роки, що закінчилися 31 грудня, включали:

	Прим.	2022	2021
		ГРН'000	ГРН'000
Сировина і матеріали		4 120 540	3 580 417
Амортизація	7, 8	119 127	128 185
Комунальні послуги		582 161	385 318
Заробітна плата та нарахування на зарплату		188 140	164 623
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		144 123	127 157
Транспортні витрати		833 891	524 227
Інші виробничі витрати		22 505	7 903
		<b>6 030 487</b>	<b>4 915 830</b>

**20 ВИТРАТИ НА ЗБУТ (рядок 2150)**

Витрати на збут за роки, що закінчилися 31 грудня, включали:

	Прим.	2022	2021
		ГРН'000	ГРН'000
Реклама і маркетинг		23 773	128 098
Транспортні витрати		32 597	28 825
Заробітна плата та нарахування на зарплату		244 909	223 989
Амортизація	7, 8	172 772	189 945
Пакування		27 672	26 647
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		19 438	41 561
Оренда		607	537
Інші витрати на збут		20 895	34 930
		<b>542 663</b>	<b>674 532</b>

**21 Адміністративні витрати (рядок 2130)**

Адміністративні витрати за роки, що закінчилися 31 грудня, включали:

	Прим.	2022	2021
		ГРН'000	ГРН'000
Заробітна плата та нарахування на зарплату		206 021	161 129
Транспортування		17 368	24 048
Професійні послуги		19 681	23 164
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів		30 695	18 299
Амортизація	7, 8	22 094	23 569
Операційні податки		14 903	23 525
Комунальні послуги		36 715	28 546
Оренда		4	12
Послуги банків		3 243	3 577
Страхування		1 162	2 062
Представницькі витрати		1 297	1 238
Інші загальні та адміністративні витрати		23 647	18 255
		<b>376 651</b>	<b>325 424</b>

Дата звіту	28.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Бахов Іван Іванович</a>
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2 055

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	3 021.00	2 467.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 171.00	38 725.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748.00	85 202.00
Основні засоби	1010	3 741 276.00	3 464 064.00
первісна вартість	1011	10 598 816.00	10 591 555.00
знос	1012	6 857 540.00	7 127 491.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	71 117.00	68 793.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 862 176.00	3 620 540.00
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	908 432.00	982 646.00
Виробничі запаси	1101	732 829.00	808 627.00
Незавершене виробництво	1102	42 166.00	62 906.00
Готова продукція	1103	113 908.00	100 767.00
Товари	1104	19 529.00	10 346.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604.00	650 854.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 548.00	149 829.00
з бюджетом	1135	41 736.00	49 584.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110.00	17 362.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	15 175.00	138 747.00

Готівка	1166	16.00	34.00
Рахунки в банках	1167	15 159.00	138 713.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	9 466.00	5 496.00
Усього за розділом II	1195	1 490 071.00	1 994 518.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 352 247.00	5 615 058.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552.00	2 091 993.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255.00	1 204 270.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 163 641.00	3 361 607.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	429 348.00	419 325.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	677 838.00	562 519.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 107 186.00	981 844.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	802 113.00	218 140.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751.00	92 696.00
товари, роботи, послуги	1615	798 660.00	429 117.00
розрахунками з бюджетом	1620	116 974.00	168 798.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	82 633.00

розрахунками зі страхування	1625	3 560.00	3 459.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 184.00	114 679.00
за одержаними авансами	1635	168 474.00	147 210.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	32 530.00	74 184.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298.00	23 324.00
Усього за розділом III	1695	2 081 420.00	1 271 607.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928.00	5 909 426.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 030 487.00	4 915 830.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 631 441.00	993 596.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	37 683.00	59 536.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	376 851.00	325 424.00
Витрати на збут	2150	542 663.00	674 532.00

Інші операційні витрати	2180	56 526.00	33 720.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084.00	19 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	15 953.00	170.00
Інші доходи	2240		31 132.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	122 418.00	185 036.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	139 923.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414.00	
збиток	2295		134 278.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448.00	22 312.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966.00	
збиток	2355		111 966.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966.00	-111 966.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період
-------------	-----------	-----------------------------	-----------------------

			<b>попереднього року, тис. грн</b>
Матеріальні затрати	2500	3 373 782.00	3 151 170.00
Витрати на оплату праці	2505	656 949.00	563 515.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490.00	117 661.00
Амортизація	2515	313 993.00	339 699.00
Інші операційні витрати	2520	1 383 799.00	1 339 843.00
Разом	2550	5 873 013.00	5 511 888.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684.61	-344.38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684.61	-344.38
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 023 391.00	8 127 879.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	8 355.00	10 253.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	126 571.00	175 074.00
Надходження від повернення авансів	3020	11.00	0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15 953.00	170.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	15.00	2 465.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	10 334.00	3 996.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	6 933 932.00	5 525 280.00
Праці	3105	465 028.00	505 571.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	116 736.00	129 294.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	2 267 903.00	1 728 403.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	182 610.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	857 804.00	415 187.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 227 489.00	1 313 216.00
Витрачання на оплату авансів	3135	154 120.00	53 122.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00

Витрачання на оплату цільових внесків	3145	26 098.00	26 048.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	10 791.00	8 173.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 210 022.00	343 946.00

### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	7 722.00	7 231.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250	12 068.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	26.00	218.00
необоротних активів	3260	101 108.00	184 604.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-81 344.00	-177 591.00

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	443 211.00	1 395 956.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 319 334.00	1 380 500.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	125 621.00	175 524.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00

Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 001 744.00	-160 068.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	126 934.00	6 287.00
Залишок коштів на початок року	3405	15 175.00	10 695.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-3 362.00	-1 807.00
Залишок коштів на кінець року	3415	138 747.00	15 175.00



## Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"  
 М. КИЇВ, ВУЛ. БОГАТИРСЬКА, БУД. 3  
 (ПРАТ "ОБОЛОНЬ")

Код за ЄДРПОУ: [05391057](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Балагута Максим Дмитрович</a>
КАТОТТГ	UA800000000000551439
Кількість працівників	2 164

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 934.00	44 062.00
первісна вартість	1001	41 192.00	85 074.00
накопичена амортизація	1002	39 258.00	41 012.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865.00	124 763.00
Основні засоби	1010	4 525 000.00	4 808 711.00
первісна вартість	1011	11 956 205.00	12 530 785.00
знос	1012	7 431 205.00	7 722 074.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	69 482.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 645 295.00	5 047 032.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 537 020.00	1 688 266.00
Виробничі запаси	1101	1 302 387.00	1 432 501.00
Незавершене виробництво	1102	97 290.00	86 739.00
Готова продукція	1103	125 792.00	151 554.00
Товари	1104	11 551.00	17 472.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078.00	1 154 958.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450.00	400 094.00
з бюджетом	1135	30 573.00	29 035.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572.00	17 147.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679.00	891 034.00
Готівка	1166	22.00	34.00
Рахунки в банках	1167	474 657.00	891 000.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	19 134.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	465 579.00	433 407.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705.00	10 763 029.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 800 435.00	7 500 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 984 270.00	3 262 039.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	73 984.00	46 587.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	531 853.00	458 709.00
Витрати на збут	2150	956 097.00	670 728.00
Інші операційні витрати	2180	101 074.00	54 768.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 469 230.00	2 124 421.00
Дохід від участі в капіталі	2200		593.00
Інші фінансові доходи	2220	79 544.00	45 290.00
Інші доходи	2240		11 209.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 690.00	22 209.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	6 506.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 540 578.00	2 159 304.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292 324.00	-383 307.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 248 254.00	1 775 997.00

#### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 248 254.00	1 775 997.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 164 530.00	4 124 933.00
Витрати на оплату праці	2505	966 878.00	784 366.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297.00	161 241.00
Амортизація	2515	492 687.00	441 293.00
Інші операційні витрати	2520	2 501 790.00	1 646 553.00
Разом	2550	9 326 182.00	7 158 386.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 839.28	5 462.47
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 839.28	5 462.47
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00