

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«__» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу»

на тему: «Економіко-правові основи підвищення результативності бізнесу»

Виконав здобувач IV курсу групи ПЕ-4-2

Чернявський Данііл Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Піх Марія Зінов'ївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Консультант Оксана КРАМАРЕНКО
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Рецензент Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Бакалавр
Спеціальність	051 «Економіка»
(шифр і назва)	
Освітньо-професійна програма	«Економіка та правове забезпечення бізнесу»
(назва)	

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о.завідувача кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Чернявському Даніілу Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економіко-правове основи підвищення результативності бізнесу»

керівник роботи: Піх Марія Занов'ївна, канд.екон.наук

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2024 року № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2025 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2022-2024 роки ПрАТ «Оболонь» та мережа інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження економіко-правових основ підвищення результативності бізнесу. 1.1.Економічна сутність та значення категорій «результат» та «результативності бізнесу». 1.2.Механізм формування результативності бізнесу. 1.3.Фактори впливу на результативність бізнесу. 1.4.Підходи до оцінювання результативності бізнесу. 1.5.Правові засади регулювання результативності бізнесу. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» та його результативності. 2.1.Загальна характеристика, історія створення та організаційна структура підприємства. 2.2.Аналіз господарської діяльності підприємства. 2.3.Оцінка фінансового стану підприємства. 2.4.Аналіз результативності діяльності підприємства. 2.5.Правове регулювання діяльності ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Шляхи підвищення результативності бізнесу ПрАТ «Оболонь». 3.1.Основні напрями підвищення результативності бізнесу підприємства. 3.2.Економічне обґрунтування B2C-платформи як інструменту підвищення результативності. 3.3.Вплив запропонованого заходу на результативність діяльності

5. Перелік графічного матеріалу. Графічний матеріал представлений на 4 рис., 21 табл., 3 формули

6. Консультанти розділів роботи

Підрозділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.5	Крамаренко О.М., ст.викладач	01.11.24	01.11.24
2.5	Крамаренко О.М., ст.викладач	01.11.24	01.11.24

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.03.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	15.04.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	12.05.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	19.05.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.06.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.05.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 08.06.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.06.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 08.06.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	.06.2025 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Данііл ЧЕРНЯВСЬКИЙ

(Ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Марія ПІХ

(Ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Чернявський Д. А. Економіко-правові основи підвищення результативності бізнесу. Кваліфікаційна робота. Київ. НУХТ 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено економічну сутність результативності діяльності підприємства, її фінансові та нефінансові детермінанти, сучасні методики оцінювання та підходи до формування стратегії підвищення результативності. Проведено комплексний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», включаючи оцінку динаміки доходів, витрат, прибутковості та ефективності управління ресурсами. З урахуванням виявлених проблем обґрунтовано доцільність впровадження B2C-платформи як інноваційного цифрового рішення, спрямованого на розширення каналів збуту, зменшення залежності від посередників, підвищення маржинальності та прямої взаємодії з кінцевим споживачем. Запропонований захід змодельовано у фінансових розрахунках і співвіднесено з ключовими показниками результативності. У роботі враховано чинне правове регулювання та окреслено стратегічні перспективи цифрової трансформації підприємства.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 108 стор. комп'ютерного тексту. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Ключові слова: результат, результативність, ефективність, продуктивність, B2C-платформа, фінансові показники, цифрова трансформація, ПрАТ «Оболонь», збут.

ANNOTATION

Cherniavskyi D. A. Economic and legal foundations of increasing business efficiency. Qualification work. Kyiv. NUHT 2025.

The qualification paper explores the economic essence of business performance, its financial and non-financial determinants, as well as modern methods of evaluation and approaches to enhancing enterprise performance. A comprehensive analysis of PJSC "Obolon" was carried out, including the dynamics of revenues, costs, profitability, and the efficiency of resource management. Based on the identified challenges, the feasibility of implementing a B2C platform was substantiated as an innovative digital solution aimed at expanding sales channels, reducing dependence on intermediaries, increasing profitability, and enabling direct interaction with the end consumer. The proposed initiative was financially modeled and evaluated using key performance indicators. The study also considers the current legal framework and outlines strategic prospects for the company's digital transformation.

The main content of the qualification work is set out on 108 pages of computer text and consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

Key words: result, efficiency, performance, B2C platform, financial indicators, digital transformation, PJSC "Obolon", sales.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ОСНОВ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ.....	10
1.1. Економічна сутність та значення категорій «результат» та «результативності бізнесу»	10
1.2. Механізм формування результативності бізнесу.....	14
1.3. Фактори впливу на результативність бізнесу	23
1.4. Підходи до оцінювання результативності бізнесу.....	29
1.5. Правові засади регулювання результативності бізнесу	36
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «Оболонь» ТА ЙОГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ.....	42
2.1. Загальна характеристика, історія створення та організаційна структура підприємства	42
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства	46
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства	58
2.4. Аналіз результативності діяльності підприємства	71
2.5. Правове регулювання діяльності ПрАТ «Оболонь»	77
Висновки до розділу 2	81
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ПрАТ «Оболонь»	84
3.1. Основні напрями підвищення результативності бізнесу підприємства.....	84
3.2. Економічне обґрунтування B2C-платформи, як інструменту підвищення результативності.....	87
3.3. Вплив запропонованого заходу на результативність діяльності	95
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми у сучасних умовах динамічного економічного розвитку та високої конкуренції результативність бізнесу стає ключовим показником успішності підприємства. Питання ефективного функціонування суб'єктів господарювання особливо актуалізуються в періоди економічної нестабільності, зростання цін, зміни регуляторного поля, а також у контексті глобальних викликів — від цифрової трансформації до зміни логістичних ланцюгів. Підприємства, що своєчасно ідентифікують свої слабкі сторони, адаптуються до ринку й підвищують результативність, мають реальні шанси не лише вижити, а й забезпечити стійке зростання. Особливо важливим це питання є для реального сектору економіки, зокрема для харчової промисловості, яка відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Водночас підприємства галузі стикаються з низкою проблем: залежністю від імпортової сировини, інфляційним тиском на собівартість, нестачею кваліфікованого персоналу, необхідністю технологічного оновлення та потребою гнучко реагувати на запити ринку. У цьому контексті дослідження економіко-правових основ підвищення результативності бізнесу є не лише науково важливим, а й практично значущим.

Обрана тема набуває особливого значення у світлі сучасних трансформацій бізнес-середовища в Україні. Поглиблення інтеграційних процесів, діджиталізація, воєнні ризики, релокація бізнесу та перехід до нових моделей управління — усе це вимагає переосмислення традиційних підходів до оцінки ефективності й результативності діяльності. З огляду на це, стає очевидною необхідність не тільки в економічному аналізі, а й у правовому забезпеченні бізнес-процесів, що дозволяє зменшити ризики, оптимізувати операційну діяльність і підвищити конкурентоспроможність. Підприємство ПрАТ «Оболонь» — одне з лідерів українського ринку пивобезалкогольної продукції — обрано для аналізу не випадково. З одного боку, це виробник із багаторічною історією, відомим брендом і стійкою позицією на внутрішньому

та зовнішньому ринках. З іншого боку — компанія, яка стикається з типовими для галузі викликами: коливанням попиту, енергетичною залежністю, потребою в інноваціях та автоматизації, дотриманням численних правових регламентів. Аналіз діяльності цього підприємства дозволяє виявити системні закономірності й розробити практичні рекомендації, що можуть бути релевантними і для інших виробників.

Вивченню результативності бізнесу присвячено чимало праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед українських науковців слід виокремити роботи О. Амоші, І. Бланка, С. Герасименка, В. Гринчука, І. Крюкової, які акцентують увагу на стратегічному управлінні, методах підвищення ефективності та ролі інституційного середовища. Зокрема, І. Крюкова наголошує на важливості якісної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та використанні багаторівневих систем контролю. І.Бланк розробив низку економіко-математичних моделей, які дають змогу вимірювати результативність бізнесу з урахуванням рентабельності, ліквідності, платоспроможності й інвестиційної привабливості. Серед зарубіжних дослідників варто згадати М. Портера, який розвинув концепцію конкурентних переваг і стратегічного позиціонування, П. Друкера, що акцентував увагу на важливості менеджменту результатів, а також К. Чепмена і Б. Трего, які запропонували підходи до комплексної оцінки результативності через систему збалансованих показників (BSC). У роботах зарубіжних науковців, як правило, простежується інтеграція економічних, правових і управлінських чинників, що дозволяє будувати цілісне уявлення про результативність бізнесу як багатовимірну категорію. Незважаючи на значну кількість публікацій, проблема підвищення результативності бізнесу в контексті українського правового поля та умов діяльності конкретних підприємств лишається недостатньо дослідженою. Особливо бракує робіт, які б поєднували глибокий економічний аналіз із правовим супроводом змін на підприємстві, з урахуванням особливостей галузевого регулювання. Саме тому дана кваліфікаційна робота має за мету не лише теоретичне осмислення поняття

результативності, а й конкретне практичне застосування аналітичних та управлінських інструментів для оцінки й підвищення результативності підприємства ПрАТ «Оболонь».

Мета кваліфікаційної роботи є розроблення економіко-правових рекомендацій щодо підвищення результативності бізнесу на прикладі діяльності ПрАТ «Оболонь», шляхом поєднання інструментів економічного аналізу, стратегічного планування та правового забезпечення. Для досягнення цієї мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність категорії «результативність бізнесу» та її місце в системі оцінювання ефективності підприємства;
- проаналізувати ключові фактори, що впливають на результативність підприємств у реальному секторі економіки;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання результативності бізнесу;
- охарактеризувати нормативно-правові засади, які регулюють питання ефективності й результативності в діяльності суб'єктів господарювання;
- здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- провести аналіз результативності діяльності підприємства на основі сучасних індикаторів;
- виявити проблемні аспекти, які стримують зростання результативності;
- розробити практичні заходи з підвищення результативності діяльності підприємства;
- надати економічне обґрунтування обраного заходу та проаналізувати його очікуваний вплив на ключові показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження виступають економіко-правові засади формування та підвищення результативності бізнесу, а також механізми реалізації запропонованих заходів на рівні конкретного підприємства.

Також було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження у процесі написання кваліфікаційної роботи, зокрема:

- аналітичний — для вивчення літературних джерел та нормативно-правової бази;
- системного підходу — для визначення взаємозв'язків між економічними та правовими чинниками, що впливають на результативність;
- порівняльний — для аналізу змін динаміки показників ефективності;
- економіко-статистичний — для обробки фінансових даних підприємства;
- графічний та табличний — для візуалізації аналітичних результатів;
- експертно-прогностичний — для моделювання впливу запропонованого заходу на показники результативності.

Застосування цих методів дозволило забезпечити комплексний підхід до аналізу проблематики та запропонувати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення результативності діяльності ПрАТ «Оболонь».

Теоретична, методологічна та інформаційна базами досліджень стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань результативності бізнесу, стратегічного управління, економічного аналізу та правового регулювання підприємницької діяльності. Методологічна база побудована на принципах системності, комплексності, цільової орієнтації та практичної значущості дослідження. Інформаційною базою дослідження слугують: фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за останні роки, внутрішні документи підприємства, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали професійних видань, нормативно-правові акти України, а також результати власних аналітичних розрахунків.

Інформаційну базу роботи склали підручники, навчальні посібники з економіки, наукові статті, нормативно-правові акти, а також фінансова звітність підприємства, по якому проводився аналіз.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 102 стор., містить 21 табл., 4 рис. та

3 формул. Список використаних джерел нараховує 60 найменувань, викладених на 5 стор. Додатки розміщені на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ОСНОВ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Економічна сутність та значення категорій «результат» та «результативності бізнесу»

У сучасній економічній науці поняття «результат» та «результативність бізнесу» є одними з ключових категорій, що дозволяють оцінити не лише фактичні досягнення підприємства, а й ефективність використання наявних ресурсів. Ці терміни мають комплексний характер і тісно пов'язані з управлінськими рішеннями, стратегічним плануванням, системою мотивації персоналу, конкурентним позиціонуванням та інвестиційною привабливістю компанії. Поняття «результат» у загальному розумінні означає підсумок певної діяльності, що може мати як кількісне, так і якісне вираження. У контексті господарської діяльності результатом вважають досягнуті показники, що відображають реалізацію цілей підприємства — прибуток, обсяг реалізації продукції, зростання частки ринку, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій тощо. Результати можуть бути як економічними, так і соціальними, організаційними, правовими — усе залежить від сфери, у якій оцінюється діяльність. Водночас результат як статичний показник не відображає динаміки розвитку підприємства або рівня ефективності управління ресурсами. Саме тому у науковому дискурсі та на практиці більш актуальним стає поняття «результативність», яке означає ступінь досягнення поставлених цілей із врахуванням витрачених зусиль, ресурсів та часу. Якщо результат — це відповідь на запитання «що ми отримали?», то результативність — «наскільки ефективно ми цього досягли?».

У науковій літературі результативність бізнесу часто розглядається як інтегральна характеристика, яка поєднує ефективність, якість управління,

відповідність стратегічним пріоритетам і конкурентоспроможність. Наприклад, І. А. Бланк [1] трактує результативність як сукупний ефект від господарської діяльності, виражений у системі фінансово-економічних показників. Інші дослідники акцентують увагу на здатності підприємства адаптуватися до змін ринку, утримувати клієнтську базу, генерувати додану вартість та впроваджувати інновації.

Серед сучасних дослідників, які зробили значний внесок у розвиток систем оцінювання результативності, варто згадати А. Neely. Він розглядає результативність як здатність організації досягати своїх стратегічних цілей шляхом управління системою збалансованих метрик, що охоплюють як фінансові, так і нефінансові показники [7]. У своїй моделі Neely акцентує увагу на інтеграції стратегічного планування та інструментів оцінювання, підкреслюючи важливість постійного перегляду КРІ відповідно до змін у зовнішньому середовищі. В українській науковій школі комплексний підхід до аналізу результативності запропоновано З. Є. Шершньовою. Вона трактує результативність як досягнення підприємством визначених цілей шляхом реалізації ефективних управлінських рішень, що формуються у межах стратегічного менеджменту [8]. Особлива увага приділяється зв'язку між якістю управління, структурою цілей та відповідністю організаційної діяльності обраній стратегії розвитку. Для узагальнення основних підходів до трактування категорії результативності бізнесу — від класичних до сучасних систем управління — доцільно навести порівняльну характеристику визначень, запропонованих провідними вітчизняними й зарубіжними авторами (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Поняття «результативність» в економічній літературі

Автор	Формулювання поняття	Основний акцент, особливості трактування
І. А. Бланк [1, с. 83]	Результативність — це досягнутий ефект від господарської діяльності підприємства у формі фінансових результатів	Орієнтація на фінансові показники (прибуток, рентабельність)

Продовження таблиці 1.1

І. Крючкова [2, с. 59]	Результативність — це системна категорія, що відображає виконання цілей розвитку підприємства з урахуванням використаних ресурсів	Стратегічна цілеспрямованість, акцент на досягнення цілей
М. Портер [3, р. 48]	Результативність — це здатність компанії створювати та підтримувати конкурентні переваги	Конкурентоспроможність як головний маркер результативності
П. Ф. Друкер [4, р. 112]	Бізнес результативний тоді, коли він виконує свою місію, орієнтуючись на клієнта	Клієнтоцентричність та реалізація місії як мірило результативності
Kaplan & Norton (BSC) [5, р. 22]	Результативність вимірюється за збалансованою системою показників: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток	Комплексність, поєднання фінансових та нефінансових КРІ
С. Герасименко [6, с. 41]	Результативність — це рівень реалізації потенціалу підприємства в умовах середовища	Взаємозв'язок внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов
A. Neely [7, р. 35]	Результативність — це здатність організації досягати своїх цілей шляхом управління системою комплексних показників	Інтеграція стратегічного управління і системи оцінки, акцент на збалансованість метрик
З. Шершньова [8, с. 91]	Результативність — це досягнення підприємством цілей шляхом реалізації ефективних управлінських рішень у межах стратегічного планування	Зв'язок результативності з якістю управління та стратегічною відповідністю

Джерело: складено автором на основі [1, с. 83], [2, с. 59], [3, р. 48], [4, р. 112], [5, р. 22], [6, с. 41], [7, р. 35], [8, с. 91].

Аналіз наведених підходів свідчить, що трактування результативності бізнесу відображає еволюцію економічної думки — від вузького розуміння фінансового ефекту до багатовимірного концепту, який враховує стратегію,

конкурентність, відповідність місії та зовнішні чинники. Зокрема, українські автори акцентують увагу на ресурсній ефективності й виконанні планових показників, тоді як зарубіжні дослідники фокусуються на цінностях, клієнтському досвіді, інноваціях і комплексному управлінні результатами. У зв'язку з цим доцільно окремо зупинитися на співвідношенні понять “ефективність” та “результативність”, адже ці терміни часто використовуються як взаємозамінні, хоча мають різні змістові навантаження.

Ефективність зазвичай означає співвідношення результату до витрат, підкреслюючи раціональність у використанні ресурсів. Натомість результативність фокусується на досягненні конкретних, заздалегідь визначених цілей у межах встановлених часових та ресурсних обмежень. Іншими словами, ефективність — це “як добре ми використали ресурси”, а результативність — “чи досягли ми того, чого прагнули”. Наприклад, підприємство може бути ефективним у сенсі зниження собівартості продукції, але не вийти на запланований обсяг реалізації або не досягти стратегічного зростання. У такому разі воно буде ефективним, але не результативним. І навпаки, у деяких випадках досягнення стратегічно важливих цілей (наприклад, освоєння нового ринку) може потребувати високих початкових витрат, але при цьому забезпечити результативність у середньостроковій перспективі. Отже, ефективність є частковим виміром результативності, але не охоплює всього її змісту. Результативність у сучасному розумінні передбачає досягнення не лише фінансового результату, а й реалізацію місії підприємства, зміцнення позицій на ринку, поліпшення якості продукції, інноваційний розвиток і відповідність нормативно-правовим вимогам.

У сучасному менеджменті дедалі більшої популярності набуває підхід до оцінювання результативності на основі збалансованих систем показників (Balanced Scorecard), що інтегрують фінансові й нефінансові індикатори. Така система дозволяє підприємству контролювати не лише прибуток, а й внутрішні бізнес-процеси, клієнтську лояльність, рівень автоматизації, компетентність персоналу тощо.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що категорія результативності бізнесу охоплює ширший спектр параметрів, ніж проста економічна ефективність. Вона враховує не лише отриманий результат, але й якість управлінських рішень, реалізацію цілей, відповідність стратегії, дотримання правових норм, стійкість до змін середовища. У цьому контексті результативність постає як маркер життєздатності підприємства, здатного функціонувати стабільно, адаптивно й відповідально в умовах ринкової турбулентності. Особливої актуальності системне розуміння результативності набуває для українських підприємств, які працюють в умовах багатофакторної нестабільності — коливань вартості ресурсів, податкового навантаження, логістичних обмежень і загроз зовнішньоекономічної кон'юнктури. Саме тому регулярна оцінка результативності, побудована на поєднанні економічного й правового аналізу, стає інструментом не лише стратегічного управління, а й ризик-менеджменту, прогнозування криз та виявлення резервів зростання. У подальших розділах роботи поняття результативності буде конкретизоване через систему показників, що застосовуються до оцінки діяльності ПрАТ «Оболонь», із одночасним врахуванням галузевих особливостей та чинного нормативно-правового поля. Такий підхід дозволить сформувати практично орієнтовану модель підвищення результативності для підприємств харчової промисловості в сучасних українських реаліях.

1.2. Механізм формування результативності бізнесу

Для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства недостатньо лише досягати певного результату. Необхідно розуміти, яким чином цей результат формується, які чинники впливають на нього та як їх можна контролювати. Саме тому важливо розглядати механізм формування результативності бізнесу — як структурований набір взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямоване управління підприємством задля досягнення стратегічних і тактичних цілей. Поняття

«механізм» у контексті економічного управління трактується як сукупність інструментів, методів, принципів, важелів і процедур, за допомогою яких здійснюється вплив на процеси господарської діяльності для досягнення бажаного результату. Таким чином, механізм формування результативності охоплює як інституційну складову (організаційна структура, правові норми, корпоративна культура), так і функціональну (планування, мотивація, облік, контроль, аналіз, управлінські рішення). У рамках сучасного менеджменту результативність не може розглядатися ізольовано від процесів стратегічного планування, бюджетування, управління персоналом, інноваційного розвитку та правового супроводу. Вона формується як взаємодія багатьох компонентів, зокрема:

- визначення стратегічних та операційних цілей;
- оцінювання ресурсного потенціалу;
- побудова системи управління процесами (KPI, BSC тощо);
- налагодження ефективної організаційної структури;
- формування інформаційно-аналітичного забезпечення;
- реалізація управлінських рішень;
- правовий супровід господарських процесів.

Ключовою рисою ефективного механізму є його системність і адаптивність — здатність не лише координувати окремі управлінські функції, а й реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах бізнес-середовище змінюється швидше, ніж традиційні управлінські моделі встигають адаптуватися. Тому підприємства змушені розвивати гнучкі механізми, які поєднують економічну ефективність, правову відповідність і стратегічну гнучкість. У такому складному й динамічному середовищі механізм формування результативності повинен мати чітко визначену структуру, що включає взаємопов'язані елементи — від постановки цілей до зворотного зв'язку. Ця структура не обмежується декларативним формулюванням стратегій чи фінансових орієнтирів. Вона вимагає наявності цілісної системи управління, в якій кожен елемент відіграє функціональну роль і перебуває у

постійній взаємодії з іншими компонентами. Саме тому нижче детально охарактеризовано ключові складові такого механізму, їхню сутність, функціональне призначення та взаємозв'язки.

Планування — це той міст між цілями і діями, що забезпечує системну реалізацію задумів. Воно охоплює ресурсне, фінансове, кадрове, виробниче та інвестиційне планування. Без чіткого плану дії підприємства стають реактивними, спонтанними, а отже — менш результативними. Планування поділяється на:

- стратегічне — визначає пріоритети розвитку та базується на аналізі зовнішнього середовища (PEST, SWOT, Porter);
- оперативне — деталізує кроки на щоденній чи щомісячній основі;
- сценарне — передбачає варіативність дій у разі змін ринкових умов.
- Важливою складовою цього елемента є система прийняття управлінських рішень, яка має спиратися на:
 - аналітичну інформацію;
 - залучення відповідних фахівців;
 - обґрунтовану оцінку ризиків;
 - правове супроводження (особливо в контексті контрактів, податкового регулювання тощо).

Наприклад, рішення про розширення виробництва нової продукції має базуватися не лише на маркетинговому аналізі, а й на прогнозі змін у нормативному регулюванні (наприклад, щодо маркування чи складу напоїв).

Ресурсне забезпечення діяльності має високий пріоритет, бо жодне підприємство не може досягти високої результативності без достатнього та раціонального забезпечення ресурсами — фінансовими, матеріальними, людськими, інтелектуальними. Фінансові ресурси визначають інвестиційну активність, платоспроможність, гнучкість у ціноутворенні. Матеріально-технічні ресурси (обладнання, сировина, інфраструктура) формують виробничий потенціал. Людські ресурси — головний рушій інновацій, змін і стабільної операційної діяльності. Окремо варто виділити інформаційні

ресурси як один із найважливіших видів забезпечення в умовах діджиталізації. Компанії, які мають доступ до актуальної аналітики, можуть швидше адаптуватися до ринку, вчасно коригувати стратегії та уникати стратегічних помилок. При формуванні механізму результативності важливо не просто накопичити ресурси, а й раціонально їх поєднати. Наприклад, недостатня кваліфікація персоналу при високотехнологічному обладнанні призведе до невикористаного потенціалу. Водночас надмірна фінансова централізація без делегування повноважень уповільнює прийняття рішень і знижує оперативність.

Організаційна структура — це «архітектура» управління, яка визначає, хто саме, за що саме та в якій формі відповідає у межах досягнення цілей підприємства. Вона виступає своєрідним «каркасом» механізму результативності, оскільки від неї залежить координація між функціональними підрозділами, швидкість прийняття рішень, гнучкість у реагуванні на зміни та ефективність розподілу повноважень. Існує багато типів організаційних структур — лінійна, функціональна, матрична, проєктна тощо. Вибір структури повинен відповідати:

- розміру підприємства;
- галузевим особливостям;
- стратегічним пріоритетам;
- рівню централізації управління;
- швидкості змін у зовнішньому середовищі.

Для підприємств, що виробляють напої, ефективною може бути гібридна або дивізіональна структура, де окремі виробничі або продуктові напрями мають відносну автономію, але стратегічно координуються центральним офісом. Це дозволяє адаптувати управління до специфіки кожного напрямку (наприклад, питна вода, пиво, безалкогольні напої) та водночас зберігати єдину корпоративну політику. У випадку впровадження нових напрямів, таких як B2C-платформа, така структура забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та швидкість у реалізації змін. Особливо важливо забезпечити прозорість та

регламентованість внутрішніх процедур — посадові інструкції, положення про підрозділи, внутрішні нормативні документи. Вони формують правову базу для розподілу відповідальності, що зменшує ризики управлінських помилок і підвищує підконтрольність діяльності. Організаційна структура напряму пов'язана з результативністю, оскільки саме вона забезпечує виконання рішень, впровадження змін і перетворення стратегій у конкретні дії. Якщо структура не відповідає реальним потребам бізнесу — це призводить до втрати керованості, неефективного розподілу ресурсів і зниження результативності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення важлива для системи управління, бо жодне підприємство не може функціонувати ефективно без актуальної, повної та достовірної інформації. Саме інформаційно-аналітична підсистема дозволяє:

- оцінювати внутрішній стан підприємства;
- аналізувати зовнішнє середовище;
- виявляти проблеми й резерви;
- ухвалювати зважені управлінські рішення;
- контролювати виконання планів.

Особливо важливо, щоб система не просто фіксувала дані, а дозволяла оперативно перетворювати їх у конкретні управлінські дії — наприклад, зміну маркетингових підходів або коригування операційного навантаження.

Інформація в сучасному бізнесі — це не лише фінансові показники, але й ринкові тенденції, поведінка споживачів, нормативні зміни, цифрові сигнали, що формуються через CRM-системи, ERP, системи моніторингу тощо. Для ефективного функціонування підприємства важливо налагодити єдину інформаційну базу, яка буде об'єднувати оперативну й аналітичну інформацію на всіх рівнях — від виробничих показників до HR-даних. На її основі формуються показники результативності: KPI, BSC, фінансові та нефінансові індикатори. Інформаційно-аналітична система є нервовою системою бізнесу, яка подає сигнали до управлінського центру і дозволяє швидко реагувати на відхилення.

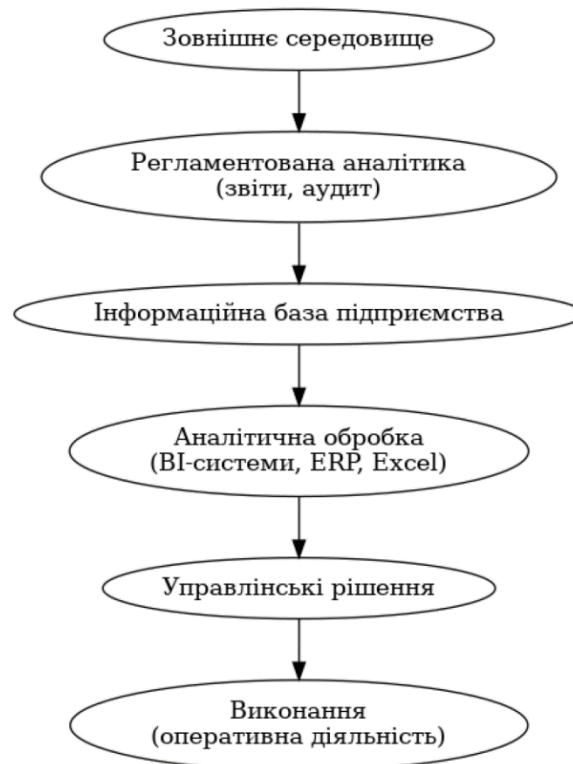


Рис. 1.1. Схема інформаційного обміну

Джерело: складено автором на основі: [1], [6], [12]

Окрім схеми інформаційного обміну, для інтегральної оцінки результативності можна використовувати модель зваженого показника, яка враховує важливість кожного параметру. Наприклад:

$$IR = \sum_{i=1}^n w_i \cdot P_i \quad (1.1)$$

де, IR — це інтегральний показник результативності;

w_i — це вага цього показника;

P_i — це значення i -го показника результативності.

Цей підхід дозволяє комбінувати як фінансові, так і нефінансові дані (рентабельність, якість обслуговування, задоволеність клієнтів, рівень інновацій), формуючи єдину метрику оцінки результативності в межах інформаційно-аналітичної системи підприємства.

Контроль і оцінка результатів — це ключова функціональна ланка, що забезпечує порівняння фактичних результатів із запланованими цілями. Вона

дозволяє виявити, де саме виникли відхилення, чому вони сталися і як можна їх виправити. Без контрольної функції підприємство діє всліпу, що неминуче веде до зниження результативності. Система контролю має бути системною, багатоетапною та прозорою. Її реалізація включає [7]:

- попередній контроль (на етапі планування);
- поточний контроль (у процесі виконання);
- заключний контроль (після завершення операцій).

Контрольна функція тісно пов'язана з методами оцінки, які застосовуються на підприємстві. Залежно від напрямку діяльності можуть використовуватися:

- фінансові показники (прибуток, рентабельність, коефіцієнти ліквідності);
- нефінансові індикатори (дотримання строків, якість продукції, рівень задоволеності клієнтів);
- інтегральні показники (збалансовані системи оцінки — Balanced Scorecard, система KPI тощо).

Ключовим у системі контролю є об'єктивність і незалежність аналізу. Якщо підприємство покладається виключно на внутрішній суб'єктивний моніторинг, виникає ризик спотворення оцінки. Тому у великих компаніях функціонують окремі служби внутрішнього аудиту, які виконують не лише контрольну, а й рекомендаційну функцію. У випадку ПрАТ «Оболонь», оцінка результативності може включати:

- щоквартальну перевірку досягнення KPI для кожного підрозділу;
- звітність за підсумками маркетингових кампаній;
- оцінку дотримання нормативів у виробництві;
- аудит витрат за напрямками діяльності.

Водночас варто розуміти, що контроль і оцінка — це лише діагностика стану справ. Вони відповідають на запитання: «Що ми отримали?». Проте повноцінне управління результативністю не завершується на цьому етапі — воно продовжується через механізм зворотного зв'язку, який забезпечує реакцію системи, корекцію планів та вдосконалення майбутніх дій.

Зворотний зв'язок — це фінальний, але не менш важливий елемент у структурі механізму формування результативності бізнесу. Саме він дозволяє замкнути управлінський цикл, здійснити коригування, забезпечити навчання організації на основі власного досвіду та адаптацію до нових умов. У практичному вимірі зворотний зв'язок полягає в отриманні інформації про результати діяльності, її порівнянні з очікуваннями, аналізі причин відхилень і розробці коригувальних заходів. Якщо підприємство не використовує цей механізм — навіть найкраща система контролю втрачає сенс, бо дані залишаються не використаними для покращень. Функції зворотного зв'язку включають:

- уточнення стратегічних і тактичних цілей;
- зміну ресурсного планування або технологій;
- вдосконалення організаційної структури;
- перегляд системи мотивації;
- впровадження нових інформаційних або управлінських інструментів.

Механізм зворотного зв'язку реалізується як формально (регламентами, звітами, рішеннями на раді директорів), так і неформально (через ініціативи працівників, культуру постійного вдосконалення, принципи відкритого діалогу між підрозділами). Особливо цінним є залучення працівників до процесу подання пропозицій і зауважень щодо поточних процесів — саме такий підхід сприяє формуванню інноваційного середовища і розвитку підприємства як гнучкої системи. У компаніях із високим рівнем результативності зворотний зв'язок набуває системного характеру — наприклад, через щомісячні зведення показників, періодичне переглядання KPI, регулярні опитування персоналу та відгуки клієнтів. Завдяки ефективному зворотному зв'язку механізм формування результативності не є жорстко заданою конструкцією, а перетворюється на динамічну систему, що постійно оновлюється відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, у цьому розділі ми визначили, що механізм формування результативності бізнесу є складною, багаторівневою системою, що інтегрує

стратегічне бачення, управлінські інструменти, ресурсне забезпечення, аналітичну базу та динамічний контур зворотного зв'язку. На відміну від лінійного управління, яке базується виключно на плануванні й контролі, сучасний механізм результативності являє собою цілісне управлінське середовище, у якому кожен елемент не лише виконує власну функцію, а й взаємодіє з іншими, формуючи єдиний логічний ланцюг.

Ефективність цього механізму залежить від того, наскільки чітко сформульовані цілі діяльності підприємства, наскільки обґрунтованими є управлінські рішення, чи достатньо ресурсів для їх реалізації, чи відповідає організаційна структура сучасним вимогам і наскільки прозорою та об'єктивною є система оцінювання досягнутих результатів. Водночас важливо, щоб на завершальному етапі здійснювався зворотний зв'язок, який дозволяє коригувати діяльність підприємства залежно від реальних результатів та змін у зовнішньому середовищі. Особливого значення в цьому контексті набуває інформаційно-аналітичне забезпечення, яке перетворює управлінські рішення з інтуїтивних на обґрунтовані.

Завдяки впровадженню фінансових і нефінансових показників, методик BSC та KPI, цифрових систем планування й аналізу, підприємство здатне оперативно реагувати на зміну ринкових умов, виявляти проблемні зони в реальному часі та приймати рішення на основі перевірених даних. Суттєвою перевагою ефективного механізму формування результативності є його гнучкість і здатність до самовідновлення. В умовах українського ринку, що характеризується високим рівнем нестабільності, саме здатність не лише досягати цілей, але й адаптувати способи їх досягнення до нових умов, стає критично важливою. Такий механізм має бути не статичною схемою, а динамічною, здатною до самонавчання системою, яка враховує вплив як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх факторів. У наступних підпунктах роботи розгляд буде сфокусовано на прикладному аспекті реалізації даного механізму.

1.3. Фактори впливу на результативність бізнесу

Результативність бізнесу як складна багатовимірна категорія формується під впливом численних факторів, які по-різному проявляються в умовах конкретного підприємства, галузі чи економічного середовища. Усвідомлення природи цих факторів, їх класифікація, аналіз сили впливу й вміння керувати ними — це необхідна передумова для побудови ефективної системи управління результативністю. У науковій літературі фактори впливу трактуються як внутрішні або зовнішні передумови, умови чи події, які прямо або опосередковано впливають на хід і результат господарської діяльності. Вони можуть мати об'єктивний або суб'єктивний характер, бути стабільними чи змінними, керованими або такими, що не піддаються прямому впливу з боку підприємства. Загалом усі фактори результативності можна згрупувати за двома головними критеріями — за джерелом походження (внутрішні та зовнішні) та за характером впливу (якісний, кількісний, прямий, опосередкований, коротко- або довгостроковий). Така систематизація дозволяє не лише ідентифікувати чинники, що мають найбільший вплив, а й вибудувати логіку управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію або нейтралізацію негативних ефектів.

У реальному управлінні недостатньо просто перелічити фактори. Важливо розуміти їхню природу, взаємозв'язки та здатність змінюватися з часом. Наприклад, фактор, який на одному етапі розвитку підприємства був стимулюючим (наприклад, дешева робоча сила), на іншому може стати стримуючим (низька кваліфікація персоналу в умовах автоматизації виробництва). Далі ми докладно розглянемо зовнішні й внутрішні фактори, що впливають на результативність бізнесу [11], з урахуванням сучасних економічних реалій, особливостей українського середовища та прикладного досвіду підприємств.

1. Зовнішні фактори — це те, що формуються поза межами підприємства та не контролюються безпосередньо з боку його менеджменту, але справляють

значний вплив на рівень результативності. Саме ці фактори часто визначають рамки можливого: обмеження ринків, доступність ресурсів, конкурентне середовище, темпи інноваційного розвитку, нормативно-правове регулювання.

Перш за все, на результативність бізнесу суттєво впливають економічні умови макрорівня. До них відносяться загальний рівень ВВП, інфляційні процеси, динаміка валютного курсу [11], облікова ставка НБУ, платоспроможний попит населення, безробіття, умови кредитування тощо. Усе це формує тло, на якому підприємство реалізує свої цілі. Наприклад, висока інфляція знецінює оборотні кошти й знижує купівельну спроможність споживачів, а девальвація гривні, з одного боку, ускладнює імпорт, але з іншого — підвищує конкурентоспроможність українського експорту. Другий надважливий чинник — правове середовище. Високий рівень регуляторного навантаження, часті зміни податкового законодавства, складність митного оформлення, нестабільність норм екологічного чи технічного контролю — усе це здатне знизити передбачуваність господарської діяльності та збільшити ризики. Результативність підприємства в такому випадку залежить не лише від його операційної ефективності, а й від здатності адаптуватися до змін нормативного поля та мінімізувати юридичні ризики.

Не менш вагомими є соціально-демографічні фактори, які включають динаміку чисельності населення, міграційні процеси, рівень урбанізації, структуру зайнятості, освіти та професійну підготовку населення, культурні установки, споживчі звички. Наприклад, зниження чисельності молоді в регіоні може призвести до зменшення попиту на окремі категорії продукції, а недостатній рівень кваліфікації робочої сили — до зростання витрат на навчання персоналу або зниження якості продукції. Особливо динамічними є технологічні фактори, які включають рівень науково-технічного прогресу, доступність інновацій, розвиток інфраструктури, проникнення цифрових технологій. У сучасному світі технології — не просто інструмент ефективності, а рушійна сила конкурентоспроможності. Підприємства, які не встигають за темпами інновацій, ризикують втратити частку ринку або бути витісненими

більш гнучкими конкурентами. Варто також враховувати рівень конкуренції в галузі, структуру ринку, наявність монополій або олігополій, бар'єри входу, еластичність попиту, силу постачальників і споживачів. Ці параметри формують стратегічні обмеження й можливості. Наприклад, висока конкуренція стимулює підприємство до вдосконалення процесів, але водночас знижує рентабельність. А навпаки, монопольне становище може тимчасово підвищити прибуток, але в довгостроковій перспективі — розслабити керівництво і знизити інноваційність.

2. Внутрішні фактори, на відміну від зовнішніх, формуються всередині підприємства та прямо залежать від рішень, дій і політики його керівництва. Вони є полем безпосереднього впливу менеджменту, де можна досягти швидких змін і довгострокового ефекту. Ці фактори значною мірою визначають, наскільки ефективно підприємство використовує свої можливості, адаптується до зовнішніх викликів і реалізує стратегічні цілі. Насамперед слід зазначити важливість ресурсного потенціалу підприємства, до якого входять матеріальні, фінансові, трудові та нематеріальні активи. Від обсягу, якості та раціонального використання ресурсів безпосередньо залежить можливість реалізації будь-яких управлінських рішень. Наприклад, застаріле обладнання, навіть за умови наявності інвестицій, може суттєво знижувати продуктивність, якість продукції та збільшувати витрати. І навпаки, модернізація основних засобів здатна суттєво покращити результативність навіть за інших умов. Управлінські рішення в цьому контексті повинні враховувати не лише кількість, а й взаємозв'язок між окремими ресурсами. Наприклад, інвестиції в техніку будуть неефективними без відповідної підготовки персоналу, здатного з нею працювати.

Окремо варто розглянути роль персоналу — найдинамічнішого й найважче вимірюваного активу підприємства. Кваліфікація працівників, їхня мотивація, залученість, культура взаємодії та здатність до навчання — це чинники, які не просто впливають на результативність, а визначають її. Підприємства, що інвестують у розвиток персоналу, формують середовище

внутрішнього зростання, інноваційності та лояльності, що в підсумку дає стійкі переваги над конкурентами.

Наступним важливим внутрішнім чинником є система управління, яка включає організаційну структуру, стиль керівництва, процеси прийняття рішень, комунікаційні зв'язки та рівень централізації. Від того, наскільки злагоджено працює управлінський контур, залежить швидкість реагування на зміни, якість стратегічного планування, ефективність реалізації операційних цілей. Надмірна бюрократизація, нестача зворотного зв'язку, слабе делегування — усе це призводить до затримок, неефективного використання часу та зниження результативності. Не менш важливою є корпоративна культура — система цінностей, норм, моделей поведінки, що панує на підприємстві. Саме вона визначає, як співробітники ставляться до роботи, чи готові брати відповідальність, чи підтримують зміни та інновації. Культура високих стандартів, відкритої комунікації та взаємоповаги формує продуктивне середовище, де результативність є природним наслідком колективної роботи. Особливо це актуально в періоди трансформації, коли організація впроваджує нові бізнес-моделі, змінює структуру чи цифровізує процеси. Культура або підтримує ці зміни, або блокує їх на рівні повсякденних рішень.

Ще один аспект — технологічна база підприємства. Мова йде не лише про наявність сучасного обладнання, а й про цифровізацію процесів, автоматизацію, використання ERP-систем, CRM, аналітичних платформ тощо. У сучасному бізнесі здатність швидко збирати, обробляти й аналізувати дані часто визначає успіх більше, ніж фізичні ресурси. Крім того, істотний вплив на результативність має система мотивації працівників. Якщо вона побудована лише на фінансових заохоченнях без урахування нефінансових стимулів — визнання, професійного зростання, стабільності, справедливості — це знижує внутрішню залученість. Ефективна мотивація повинна бути гнучкою, прозорою та прив'язаною до реальних результатів праці, що дає змогу формувати культуру досягнення цілей.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на
результативність бізнесу**

Критерій	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Джерело виникнення	Формуються поза межами підприємства і є результатом загальнооекономічних, політичних, соціальних або технологічних процесів на макро- і мезорівні. Вони не підконтрольні підприємству безпосередньо, але справляють суттєвий вплив на його діяльність.	Виникають у межах самого підприємства. Їх формує управлінська політика, кадрова структура, виробничі процеси, система мотивації та організаційна культура. Підприємство здатне активно впливати на ці чинники шляхом управлінських рішень.
Ступінь керованості	Як правило, не піддаються прямому управлінню з боку підприємства. Потребують розробки адаптивної стратегії, передбачення ризиків і постійного моніторингу зовнішнього середовища.	Мають високий ступінь керованості. Керівництво підприємства може безпосередньо змінювати внутрішні процеси, структури, стимули та ресурси з метою підвищення результативності.
Характер впливу	Переважно опосередкований. Формують умови, в яких підприємство діє, зокрема: доступ до фінансування, рівень попиту, конкурентний тиск, зміни в законодавстві.	Прямий і безпосередній. Визначають ефективність операційної діяльності, якість управлінських рішень, рівень залученості персоналу, технологічну спроможність тощо.
Динамічність	Часто є непередбачуваними та схильними до різких змін. Наприклад, коливання курсу валют, політична нестабільність або нові вимоги до екологічної відповідальності.	Більш контрольовані у часі, хоча також змінюються під впливом внутрішніх рішень або кризових ситуацій (зміна керівництва, реорганізація, впровадження нових технологій).
Типові приклади	Економічна кон'юнктура, рівень інфляції, валютна політика, зміни в податковому чи трудовому законодавстві, політична ситуація, рівень конкуренції в галузі, технологічні тренди.	Рівень кваліфікації персоналу, ефективність організаційної структури, виробнича дисципліна, якість управління, система мотивації, корпоративна культура, технічна база, стиль керівництва.
Роль у стратегічному управлінні	Визначають зовнішнє стратегічне середовище і рамки, в яких можуть реалізовуватись управлінські ініціативи. Потребують аналізу та врахування в SWOT, PEST або сценарному плануванні.	Формують внутрішній потенціал підприємства і є безпосереднім об'єктом управління. Мають критичне значення для впровадження стратегічних змін і досягнення цільових показників результативності.

Джерело: складено автором на основі: [1], [2], [3], [6], [7], [8], [9], [11]

З таблиці видно, що результативність бізнесу формується на стику двох взаємопов'язаних систем впливу: зовнішньої, яка створює умови функціонування, і внутрішньої, яка визначає здатність підприємства досягати своїх цілей. Їх розмежування є умовним, адже на практиці вони переплітаються і взаємно підсилюють або нейтралізують один одного. Зовнішні фактори — це виклики, обмеження та можливості, що потребують постійного аналізу, адаптації та гнучкого стратегічного реагування. Їх неконтрольований характер змушує підприємства розробляти проактивні сценарії дій, готуватися до ризиків, формувати антикризові механізми.

У сучасних умовах особливо важливо стежити за макроекономічною динамікою, податковим середовищем, регуляторною політикою, станом конкуренції та темпами технологічного прогресу. Водночас саме внутрішні фактори є реальним полем управлінського впливу, де підприємство має змогу досягати змін, впроваджувати нові практики та вдосконалювати результативність у межах доступних ресурсів. Внутрішній потенціал, сформований з організаційної спроможності, рівня професіоналізму працівників, якості технологій, ефективності управлінських рішень і корпоративної культури, визначає глибину реагування на зовнішні подразники. Роль внутрішніх і зовнішніх факторів не є фіксованою у часі. У певні періоди економічного піднесення переважають зовнішні можливості, тоді як в умовах кризи — першочергового значення набувають внутрішні резерви. Цей баланс не є статичним — його необхідно постійно переглядати в залежності від змін зовнішнього середовища й внутрішнього стану підприємства. Гнучка модель управління дозволяє перерозподіляти фокус: наприклад, з експансії ринку — на стабілізацію внутрішніх процесів або навпаки. Таким чином, результативність стає наслідком не лише правильних дій, а й своєчасного реагування.

Для підприємств реального сектору, зокрема у харчовій промисловості, важливо підтримувати оптимальний баланс між внутрішнім розвитком і зовнішньою адаптивністю, що дає змогу не лише утримувати позиції, а й реалізовувати нові стратегічні ініціативи. Ключовим аналітичним висновком є

те, що жоден з блоків факторів не варто розглядати ізольовано. Висока результативність досягається лише тоді, коли внутрішні сильні сторони підприємства використовуються для ефективної відповіді на зовнішні виклики. Саме тому управління результативністю повинне базуватись на системному аналізі обох типів факторів, що передбачає не лише їх виявлення, а й оцінку сили впливу, взаємозалежності та напрямів оптимізації.

1.4. Підходи до оцінювання результативності бізнесу

Щоб приймати розумні управлінські рішення, недостатньо просто знати, що підприємство працює. Потрібно чітко розуміти — як саме працює, які результати приносить, чи відповідає поточна діяльність поставленим цілям, і найголовніше — чи можна працювати краще. Саме для цього і потрібне оцінювання результативності бізнесу. У кожної компанії свої пріоритети: хтось зосереджується на прибутку, хтось — на стабільності, хтось — на швидкому зростанні або завоюванні частки ринку. Але незалежно від обраного фокусу, у певний момент постає питання: чи наші зусилля дають реальний результат? І якщо так — як це виміряти? Тут і починається пошук відповідної моделі оцінювання. Поняття результативності часто ототожнюють з ефективністю або фінансовими показниками. Це частково справедливо — але тільки частково. Результативність — поняття ширше. Вона включає не лише прибутковість, а й досягнення цілей, задоволеність клієнтів, якість управління, готовність підприємства до змін, інноваційність і навіть репутацію. І саме тому не існує одного універсального підходу до її оцінювання.

У практиці українських компаній найчастіше використовуються традиційні фінансові методи, які базуються на бухгалтерській звітності: рентабельність, ліквідність, оборотність активів, рівень витрат. Ці показники добре знайомі бухгалтерам і економістам, легко розраховуються і мають порівняльну базу. Вони допомагають зрозуміти, наскільки вигідною є діяльність підприємства з точки зору грошей. Але виключно фінансових метрик

уже давно недостатньо. Бізнес все частіше працює в умовах, де виграє не той, хто просто багато заробляє, а той, хто вміє швидко адаптуватися, будувати довіру, впроваджувати зміни і бачити трохи далі, ніж інші. Саме тому на перший план виходять нефінансові показники: наскільки клієнти задоволені, як працює команда, скільки нових ідей впроваджено, який імідж компанії на ринку. У цьому розділі ми детально розглянемо, які саме підходи до оцінювання результативності існують, як вони поєднують фінансові та нефінансові індикатори, в чому їхні сильні та слабкі сторони — і чому важливо обирати не «універсальний метод», а той, який відповідає реальним цілям та стану конкретного бізнесу.

Фінансові підходи — це класика управлінського аналізу. Вони базуються на даних фінансової звітності й дозволяють оцінити прибутковість, стабільність, платоспроможність, ефективність використання активів. Найбільш поширеними є показники рентабельності (рентабельність продукції, продажів, власного капіталу), коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, оборотності активів та капіталу. Саме ці індикатори найчастіше використовуються у фінансовому менеджменті, кредитному аналізі, оцінці інвестиційної привабливості підприємства. Їхня перевага — в об'єктивності та зрозумілості. Ці дані легко знайти, перевірити, порівняти з іншими компаніями чи з попередніми періодами. Але водночас саме у фінансових підходів є і головне обмеження: вони оцінюють результат “після”, тобто коли бізнес уже спрацював — добре чи погано. Ці показники рідко вказують, чому саме так сталося, і ще рідше — що з цим робити далі.

Натомість нефінансові підходи дають змогу зазирнути глибше — у процеси, які формують фінансові результати. Тут у фокусі не гроші, а люди, процеси, відносини з клієнтами, репутація, інновації. Наприклад, важливими нефінансовими індикаторами є: середня швидкість обслуговування клієнта, рівень плинності кадрів, кількість повторних покупок, час реагування на звернення, кількість реалізованих інноваційних ідей, рівень задоволеності працівників. Ці метрики часто використовуються в системі KPI (Key

Performance Indicators), де кожен підрозділ має свої цілі — і їх можна оцифрувати. Наприклад, для служби підтримки це може бути середній час відповіді; для маркетингу — вартість залучення одного ліда; для HR — кількість днів на закриття вакансії. Усі ці речі важко виміряти в грошах, але саме вони — реальні драйвери фінансової результативності в довгостроковій перспективі. Проблема полягає в тому, що окремо фінансові та нефінансові підходи не дають повної картини. Лише разом вони дозволяють зрозуміти не тільки «що сталося», а й «чому це сталося» і «що з цим робити». Саме тому багато сучасних компаній переходять до комплексних моделей оцінювання результативності, які поєднують кількісні та якісні індикатори в єдину логіку.

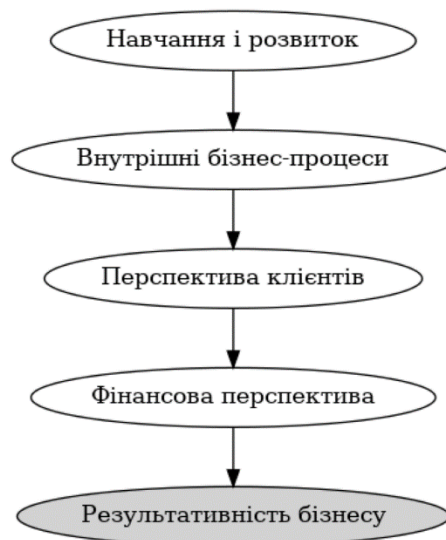


Рис. 1.2. Концепція Balanced Scorecard (BSC),

складено автором на основі: [1], [5], [6], [7], [10], [12]

У відповідь на обмеження фінансових і нефінансових моделей в окремому вигляді, у світовій практиці сформувались комплексні підходи до оцінювання результативності бізнесу які не просто дають більше цифр — вони змінюють сам спосіб мислення в компанії. Якщо традиційний фінансовий аналіз відповідає на запитання «Скільки ми заробили?», а нефінансові метрики — «Що з нами відбувається всередині?», то комплексні системи змушують подивитися на підприємство як на живу, динамічну структуру, яка постійно змінюється, адаптується, вчиться, помиляється і знову рухається вперед.

Balanced Scorecard — не просто набір метрик. Це модель стратегічного управління, яка допомагає бачити причинно-наслідкові зв'язки між тим, що підприємство робить щодня, і тим, до чого воно прагне в перспективі. У класичному варіанті ця система включає чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішні процеси, навчання і розвиток. Проте в сучасних інтерпретаціях додаються й інші — наприклад, екологічна, репутаційна, цифрова, залежно від специфіки бізнесу. Перевага BSC у тому, що вона дозволяє перевести стратегію в конкретні дії. Наприклад, якщо стратегічна мета підприємства — підвищити свою частку на ринку, то BSC допоможе побачити, чи достатньо розвинена команда продажів, чи швидко реагує служба підтримки, чи впроваджуються нові продукти, і зрештою — чи це дійсно відображається у фінансових показниках. Цей підхід дозволяє управляти не тільки результатами, а й усіма ключовими ланками, що до них ведуть.

Іншим прикладом є концепція EVA (економічна додана вартість). Це вже більш «фінансова» модель, проте вона має важливу перевагу — вона враховує вартість залученого капіталу, тобто дає змогу оцінити, чи підприємство не просто заробляє, а створює реальну цінність для власників, інвесторів і ринку загалом. У багатьох міжнародних компаніях EVA використовується як основа для формування мотиваційної системи топменеджменту, оскільки цей показник чітко вказує на те, чи підприємство справді працює ефективно, з урахуванням усіх витрат, включно з капітальними. Формула виглядає так:

$$EVA = NOPAT - (Capital \times WACC) \quad (1.2)$$

Де, NOPAT — чистий операційний прибуток після оподаткування;

Capital — обсяг інвестованого капіталу;

WACC — середньозважена вартість цього капіталу.

Ще одним поширеним інструментом для оцінки результативності підприємства є система ключових показників ефективності — KPI (Key Performance Indicators). На відміну від стратегічно-орієнтованої BSC, KPI є більш операційним інструментом, який дозволяє вимірювати досягнення конкретних, заздалегідь визначених цілей. Ці показники застосовуються на

різних рівнях — від загальнокорпоративного до індивідуального — і є важливою частиною щоденного управління. КРІ покликані перетворити загальні наміри та стратегічні орієнтири у вимірювані дії, результати яких можна регулярно аналізувати. Суть КРІ полягає у визначенні того, які саме дії або результати вважаються важливими для досягнення мети. Наприклад, для відділу продажів ключовими показниками можуть бути обсяг реалізованої продукції, середній чек або частка повторних клієнтів. Для виробничого підрозділу — це може бути продуктивність лінії, рівень браку, витрати часу на виробництво одиниці продукції. Для служби підтримки — швидкість реагування на запит або рівень задоволеності клієнтів. Формально, ступінь виконання КРІ іноді оцінюють у відсотках за формулою:

$$KPI = \frac{\text{Фактичне значення}}{\text{Планове значення}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Однак важливо підкреслити: це не формула самого КРІ, а лише спосіб оцінити рівень виконання цілі. КРІ як індикатор може базуватися на найрізноманітніших показниках — і саме в цьому його сила та гнучкість. Серед найбільш поширених: фінансові (чистий прибуток, операційний прибуток, валова маржа, рентабельність інвестицій), виробничі (вартість виготовлення одиниці продукції, рівень браку, продуктивність праці), маркетингові (коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта, середній чек, кількість нових клієнтів), логістичні (час виконання замовлення, оборотність запасів) тощо. Вибір КРІ завжди залежить від стратегічного фокусу компанії, її цілей, етапу розвитку та зовнішнього середовища. Ефективність КРІ залежить не лише від точності їх розрахунку, а передусім — від їхньої релевантності. Якщо обрані показники не відповідають реальним бізнес-цілям, або не мотивують до потрібної поведінки, то навіть найдетальніші метрики можуть втратити управлінську цінність. Важливо, щоб КРІ були чіткими, вимірюваними, досяжними та пов'язаними зі стратегією. Саме тому КРІ часто впроваджуються у зв'язці з BSC: остання задає стратегічну карту, а КРІ — забезпечують щоденний зворотний зв'язок і допомагають оцінити поступ до мети. Такий

підхід дозволяє перетворити стратегію з декларації у живу, динамічну систему координат для всіх рівнів управління.

Сьогодні до традиційного набору додаються ESG-показники (екологічні, соціальні, управлінські), які ще кілька років тому розглядалися радше як іміджева складова, а сьогодні вже входять до обов'язкових звітів багатьох компаній. Це ще раз підкреслює: результативність перестає бути лише справою цифр — вона стає питанням цінностей, репутації і довіри. Таким чином, вибір підходу до оцінювання результативності — це не лише технічне рішення. Це вибір управлінської філософії: що ми вважаємо успіхом? На чому базуємо своє зростання? Що для нас важливіше — короткострокові прибутки чи довготривала стабільність? Кожна система має свої переваги і недоліки, але лише їх грамотне поєднання дозволяє підприємству бачити себе в об'єктивному світлі і розвиватися свідомо, а не інтуїтивно.

Ще одним прикладом інтегрованого підходу до оцінки результативності є методика ENAPS (Enterprise Activity Performance System) — система оцінювання ефективності діяльності підприємства, яка ґрунтується на принципах системності, процесного підходу та стратегічної узгодженості. ENAPS відрізняється тим, що об'єднує фінансові, нефінансові, кількісні й якісні показники, структуруючи їх відповідно до функціональних напрямів діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє не просто виміряти результат, а й чітко простежити, які саме елементи системи управління на нього впливають. На відміну від більш "локальних" методик, які аналізують окремі процеси або фінансові результати, ENAPS дозволяє охопити всю діяльність підприємства як цілісну систему. Кожен напрям — виробництво, фінанси, маркетинг, постачання, інновації, персонал — оцінюється за сукупністю індикаторів, що враховують як ефективність (output), так і витрати ресурсів (input). Це дозволяє виявити не тільки "де" підприємство має сильні або слабкі сторони, а й "чому" вони виникають — тобто дати відповіді на більш глибокі, аналітичні питання.

Наприклад, замість простої фіксації зниження прибутку, ENAPS дозволяє дослідити, чи це пов'язано з ростом собівартості, зменшенням обсягу продажів,

зниженням продуктивності праці чи неефективністю логістики. Такий аналіз виводить оцінювання результативності на новий рівень — від поверхневої діагностики до стратегічної інтерпретації даних. Ще одна особливість ENAPS — її адаптивність. Методика не передбачає жорстко фіксованого набору показників, а натомість передбачає формування індикаторів відповідно до цілей конкретного підприємства, особливостей його структури, етапу розвитку та галузевої специфіки. Це дозволяє впроваджувати ENAPS як у великих корпораціях, так і в середніх чи навіть малих підприємствах, масштабуючи систему залежно від потреб. Завдяки цим особливостям ENAPS дедалі частіше розглядається як перспективна методика оцінювання результативності в умовах зростаючої складності бізнес-процесів, багатовекторності цілей і високої динаміки ринку. Вона не лише дозволяє глибше аналізувати поточну ситуацію, а й формує основу для розробки стратегій підвищення ефективності на рівні всієї системи управління.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика підходів до оцінювання результативності бізнесу

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Обмеження	Приклади показників
Фінансовий	Базується на аналізі звітності (прибуток, витрати, оборотність, ліквідність)	Зрозумілий, стандартизований, порівнюваний	Переважно реактивний, не дає інформації про процеси	Рентабельність продажу, ROA, коефіцієнт покриття
Нефінансовий	Фокусується на процесах, якості, людському капіталі, клієнтах	Дає розуміння «чому» і «як» досягнуто результат	Складно вимірювати, суб'єктивність, важко порівнювати	Клієнтська лояльність, швидкість обслуговування, плинність кадрів
Комплексний	Поєднує фінансові та нефінансові метрики у взаємозв'язку	Дає системну картину, стратегічний рівень	Вимагає ресурсів, методологічна складність	BSC, EVA, SCOR, KPI-системи

Джерело: складено автором на основі: [1], [3], [4], [6], [7], [10], [11], [12], [13], [15], [35]

Підсумовуючи, можна сказати, що оцінювання результативності бізнесу — це не просто фіксація фінансових результатів, а комплексна система, яка охоплює внутрішні процеси, якість управління, клієнтський досвід та стратегічні цілі. У сучасних умовах найбільш ефективними виявляються ті підходи, що поєднують фінансові й нефінансові метрики, враховуючи як кількісні показники, так і цінності, культуру, гнучкість системи. Для побудови дієвого механізму оцінювання важливо обирати не універсальні шаблони, а ті моделі, які відповідають реальним потребам підприємства. І водночас — розуміти, що будь-яка система оцінювання повинна працювати в рамках законодавства. Саме тому далі увагу буде зосереджено на правових засадах, які визначають межі, інструменти та відповідальність бізнесу у досягненні результативності.

1.5. Правові засади регулювання результативності бізнесу

Підприємницька діяльність у будь-якій країні функціонує в межах правового поля, яке визначає дозволене, заборонене й обов'язкове. Незалежно від стратегії, обсягу обороту чи інноваційності продукту, бізнес не може бути результативним, якщо його діяльність не відповідає вимогам законодавства. І навпаки — ефективне правове середовище здатне підтримувати, пришвидшувати і підсилювати результативність підприємств, створюючи сприятливі умови для реалізації економічного потенціалу. Зокрема, вимоги до облікових процедур і складання фінансової звітності встановлені Законом України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність” [14]. У цьому контексті правове забезпечення виступає інфраструктурним фундаментом результативності. Воно регламентує всі ключові процеси — від реєстрації компанії, найму працівників, укладання договорів до сплати податків, інвестування, дотримання стандартів якості, захисту прав споживачів. Від того, наскільки чітко сформульовані правила гри і наскільки ефективно вони реалізуються — залежать темпи зростання бізнесу, гнучкість управлінських

рішень, рівень ризиків та інвестиційна привабливість підприємства. Українське законодавство у сфері бізнесу базується на принципах, закріплених у Господарському кодексі України [21], Цивільному кодексі України [20], Податковому кодексі України [58], Кодексі законів про працю [25], а також в окремих законах, які регламентують специфічні напрями діяльності: закон «Про захист економічної конкуренції» [59], закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [14], закон «Про інвестиційну діяльність» [60], закон «Про ліцензування видів господарської діяльності» [23] та інші. Ці акти формують систему правового впливу на результативність бізнесу. Варто зазначити, що правове регулювання не є нейтральним: воно може як сприяти, так і перешкоджати досягненню цілей підприємства. Наприклад, стабільне податкове законодавство з прозорими правилами стимулює інвестиції, спрощує фінансове планування та знижує тиск на бізнес. Натомість часті зміни ставок ПДВ, складні процедури адміністрування податків або суперечливі положення в нормативних актах — створюють правову невизначеність, яка змушує бізнес витрачати ресурси на юридичну експертизу, адаптацію та захист.

Серед основних правових напрямів, які безпосередньо впливають на результативність підприємства, першочергове значення мають господарське, податкове, трудове, антимонопольне та корпоративне законодавство. Кожен із цих блоків регламентує різні аспекти бізнес-процесів, і від ефективності їх функціонування залежить здатність підприємства реалізовувати свої цілі.

Господарське законодавство визначає загальні засади ведення бізнесу, правовий статус суб'єктів господарювання, умови взаємодії з державою, іншими компаніями, постачальниками, замовниками. Господарський кодекс України встановлює порядок укладення господарських договорів, правила ведення господарських зобов'язань, процедури банкрутства та захисту майнових інтересів [21]. Якщо підприємство має чітко структуровані правовідносини з контрагентами, воно може уникнути затримок у постачанні, неплатежів, одностороннього розірвання контрактів або юридично складних претензій.

Податкове законодавство безпосередньо пов'язане з фінансовою результативністю підприємства. Податковий кодекс України регламентує види податків, ставки, пільги, механізми адміністрування та відповідальність за порушення податкового законодавства [58]. Складність або нестабільність податкової системи може призводити до додаткового навантаження на фінансову службу, підвищення ризиків штрафів, зниження інвестиційної привабливості, скорочення обсягів планування. Водночас пільгові режими (наприклад, податок на прибуток за нульовою ставкою для стартапів або експортно-орієнтованих підприємств) можуть стати реальним стимулом для розвитку.

Трудове законодавство визначає рамки взаємодії роботодавця з працівниками: умови найму, звільнення, оплати праці, охорони праці, тривалості робочого часу, соціального страхування тощо. Недотримання трудового законодавства — це не лише штрафи й перевірки, а й репутаційні ризики, зростання плинності кадрів, зниження мотивації персоналу. Водночас ефективна кадрова політика, що базується на правових принципах справедливості, стабільності та безпеки, створює довготривалу основу результативності — у вигляді лояльної, мотивованої та захищеної команди [25].

Не менш важливою є сфера антимонопольного регулювання, що регламентується законом «Про захист економічної конкуренції» [59]. У ринках з високою концентрацією, як-от у виробництві продуктів харчування чи напоїв, дотримання правил добросовісної конкуренції є критично важливим для збереження ринкових позицій і уникнення санкцій з боку Антимонопольного комітету. Зокрема, важливо враховувати обмеження на злиття, цінову дискримінацію, антиконкурентні домовленості тощо.

Корпоративне законодавство регулює структуру управління підприємством, розподіл повноважень між власниками та менеджментом, процедури скликання зборів, голосування, розподілу прибутку, доступу до внутрішньої інформації. Прозорість і юридична визначеність корпоративних процедур підвищують довіру інвесторів, забезпечують стабільність прийняття

рішень і дозволяють уникати конфліктів інтересів. Загалом, усі зазначені напрями правового регулювання утворюють юридичну “екосистему” бізнесу, яка або стимулює його розвиток, або обмежує його можливості. Тому результативність у юридичному вимірі — це не лише про дотримання законів, а про створення передбачуваного, безпечного та функціонального середовища, у якому бізнес може розвиватися з мінімальними перешкодами з боку регуляторних рамок. Окремої уваги заслуговує і практика правозастосування: навіть якісне законодавство може втратити ефективність, якщо норми виконуються вибірково або неоднозначно трактуються контролюючими органами. Тому для бізнесу важливе не лише формальне дотримання вимог, а й активне правове управління — моніторинг змін, взаємодія з юристами, оскарження неправомірних рішень.

Правове забезпечення бізнесу — це не просто обов’язкова формальність, а невід’ємна частина його результативності. Жодна економічна модель, стратегія чи інвестиційна програма не може бути реалізована повноцінно, якщо вона не враховує правові рамки, в яких діє підприємство. Законодавство визначає доступні форми господарювання, межі відповідальності, права і обов’язки сторін, податкові зобов’язання, правила взаємодії з працівниками, конкурентами, партнерами й державою. У реальності бізнес має справу не лише з можливостями, а й з юридичними бар’єрами, ризиками, витратами на відповідність, які можуть суттєво впливати на темпи розвитку, ефективність і навіть життєздатність підприємства. З іншого боку, наявність стабільного, зрозумілого й функціонального правового поля дозволяє знизити трансакційні витрати, підвищити прогнозованість, зміцнити корпоративне управління, спростити вихід на нові ринки. Сучасний підхід до підвищення результативності бізнесу передбачає взаємозв’язок економічних, управлінських та юридичних компонентів. Це означає, що підприємство повинно не лише досягати фінансових цілей, а й розбудовувати правову культуру: вчасно адаптуватися до нових норм, тощо.

Висновки до розділу 1

У результаті опрацювання теоретико-методологічних засад дослідження було встановлено, що результативність бізнесу є багатовимірним поняттям, яке відображає не лише здатність підприємства досягати поставлених цілей, а й ефективність, з якою воно це робить, рівень використання ресурсів, здатність адаптуватися до змін середовища, відповідність правовим нормам і стратегічну життєздатність у довгостроковій перспективі.

Побудова результативного бізнесу потребує наявності цілісного механізму, що включає взаємопов'язані елементи — від постановки цілей і планування, до аналізу результатів і зворотного зв'язку. Цей механізм повинен бути не лише структурованим, а й адаптивним до внутрішніх і зовнішніх викликів. Його ефективність багато в чому визначається якістю управлінських рішень, доступністю ресурсів, організаційною культурою та рівнем автоматизації процесів.

Окрему увагу приділено факторам, що впливають на результативність. Було обґрунтовано, що внутрішні фактори (персонал, мотивація, ресурси, стиль управління) є полем активного управлінського впливу, тоді як зовнішні (законодавство, економічна ситуація, конкуренція, технології) задають рамки, в яких бізнес функціонує. Для підвищення результативності підприємство повинне як використовувати свої внутрішні резерви, так і вміти адаптуватися до змін середовища.

У межах підпункту 1.4 було визначено, що оцінювання результативності має базуватись не лише на фінансових показниках, а й на нефінансових індикаторах, що відображають якість внутрішніх процесів, рівень задоволеності клієнтів, інноваційність та здатність до навчання. Найбільш ефективними виявляються комплексні підходи — зокрема Balanced Scorecard, КРІ-системи, EVA [5; 7], які дозволяють побачити бізнес як систему взаємозалежних компонентів. Завершальним аспектом розглянуто правове забезпечення результативності, що формується системою нормативно-

правових актів у сферах господарського, податкового, трудового [12], антимонопольного та корпоративного права. Показано, що правова визначеність, прозорість і стабільність є необхідними умовами для підвищення результативності підприємства, а правова невизначеність — фактором ризику, що ускладнює досягнення цілей.

Теоретичні положення, викладені в цьому розділі, є основою для подальшого аналізу практичної діяльності підприємства — ПрАТ «Оболонь». У наступному розділі дослідження буде зосереджено на оцінці його фінансово-господарської діяльності, внутрішнього потенціалу та правових аспектів функціонування, що дозволить виявити реальні резерви підвищення результативності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «Оболонь» ТА ЙОГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

2.1. Загальна характеристика, історія створення та організаційна структура підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» — одне з найвідоміших підприємств України у сфері виробництва пива та безалкогольних напоїв [16]. Його історія тісно переплітається зі змінами, що відбувалися в економіці та суспільстві нашої країни. Сьогодні «Оболонь» — це не просто виробничий гігант, а яскравий приклад того, як бізнес може зберігати стабільність, адаптуватися до нових викликів і залишатися впізнаваним як в Україні, так і за її межами. Компанія функціонує у статусі приватного акціонерного товариства, що означає: капітал поділений між акціонерами, які несуть відповідальність лише в межах своїх внесків. Така форма власності дає «Оболоні» гнучкість в управлінні, можливість залучати інвестиції та водночас зберігати контроль над ключовими рішеннями. Головний офіс підприємства, як і основні виробничі потужності, розташовані в Києві. Проте географія діяльності компанії значно ширша — по всій Україні діє розгалужена мережа філій і логістичних центрів, що дозволяє ефективно працювати з регіонами.

Історія «Оболоні» бере початок із кінця 1970-х років, коли було прийнято рішення збудувати в Києві сучасний пивоварний завод. Місце обрали не випадково: столиця мала зручне транспортне сполучення, доступ до якісної води й розвинену інфраструктуру. Район Оболонь активно розвивався як промислова зона, а отже, мав потенціал для формування потужного виробничого кластера. Завод зводили з урахуванням найновіших на той час технологій, закуповували німецьке та чеське обладнання, автоматизували процеси бродіння, фільтрації та розливу. Першу продукцію випустили у 1980 році, й вона відразу отримала визнання споживачів. Після проголошення

незалежності України у 1991 році «Оболонь» опинилася в нових умовах — країна переходила до ринкової економіки, змінювалися форми власності, зростала конкуренція. У 1993 році підприємство було приватизоване й отримало статус відкритого акціонерного товариства. Цей крок відкрив шлях до залучення приватних інвестицій і модернізації виробництва. Згодом компанія стала приватним акціонерним товариством, що дало змогу краще контролювати управління, оптимізувати структуру власності й посилити фокус на стратегічному розвитку. У другій половині 1990-х — на початку 2000-х років «Оболонь» пройшла етап активного оновлення. Виробничі лінії було переоснащено сучасним обладнанням, удосконалено технологічні процеси, запроваджено нові стандарти якості [16]. Водночас компанія першою серед українських пивоварів почала використовувати власну сировинну базу — зокрема вирощений вітчизняний ячмінь та виготовлений із нього солод [16]. Це дозволило суттєво знизити залежність від імпортних поставок і забезпечити контроль над усім виробничим ланцюгом — від поля до пляшки. У ті ж роки «Оболонь» активно розширювала логістичну мережу. У різних куточках України відкривалися дочірні підприємства й логістичні центри, що наближало продукцію до кінцевого споживача. Серед таких — філії в Харкові, Севастополі, Олександрії, Коломиї. Це дало змогу оптимізувати ланцюги постачання, зменшити витрати на транспортування й зміцнити присутність у регіонах.

Сьогодні «Оболонь» — це компанія з повним виробничим циклом. Основне підприємство в Києві — одне з найпотужніших у галузі — включає всі етапи: від варіння сусла до розливу в різні види упаковки. Тут же функціонують сучасні лабораторії, де фахівці щоденно контролюють якість сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Поряд із головним заводом діють і регіональні потужності — у містах Олександрія та Коломия, які спеціалізуються на безалкогольних напоях, мінеральній воді й фасуванні. Загалом сукупна виробнича спроможність компанії перевищує 1 мільярд літрів продукції на рік [56]. Асортимент «Оболоні» постійно розширюється. Сьогодні

він включає не лише класичні сорти пива, але й квас, лимонад, енергетичні напої, соковмісні продукти та мінеральну воду [16]. Зокрема, популярності набули такі бренди, як «Оболонь Світле», «Zibert», «Живчик», «Росинка» [16]. Завдяки гнучкій стратегії продуктового портфеля компанія може швидко реагувати на зміну смаків споживачів і тенденції ринку, не втрачаючи при цьому впізнаваності. Не менш важливим чинником стабільності є логістика. Компанія володіє власним автопарком і співпрацює з провідними транспортними операторами, що дозволяє доставляти продукцію в найвіддаленіші куточки України без затримок [16]. Для зовнішніх ринків сформовано спеціальні логістичні маршрути, зокрема з виходом на митні склади, що спрощує експортні операції. Станом на сьогодні «Оболонь» експортує свою продукцію у понад 40 країн світу — серед них Польща, Німеччина, США, Ізраїль, Канада та Китай [16]. Варто зазначити, що компанія активно інвестує не лише в модернізацію обладнання, а й у цифрові інструменти. У виробничих і логістичних процесах використовуються електронні системи планування [16], що дозволяє оптимізувати графіки, контролювати залишки на складах та підлаштовуватись під сезонні чи регіональні коливання попиту. Усе це дозволяє залишатися конкурентоспроможною навіть у складних економічних умовах.

Окрім виробництва, «Оболонь» приділяє велику увагу тому, що часто залишається за межами звітів — людям, екології та цінностям, які формують довіру до бренду. Соціальна відповідальність тут — не декларація, а частина корпоративної культури. Компанія підтримує спортивні змагання, культурні заходи, освітні проєкти [16]. Вона допомагає місцевим громадам, бере участь у благодійних ініціативах, а під час повномасштабної війни — підтримує Збройні сили України, постачає питну воду та іншу продукцію для гуманітарних потреб [16]. На підприємстві діє розвинена система підтримки працівників. Це і конкурентна заробітна плата, і внутрішнє навчання, і корпоративні заходи, що формують відчуття спільності та стабільності навіть у кризові періоди. Компанія інвестує в безпечні умови праці, автоматизацію важких процесів та

здоров'я співробітників. Завдяки цьому рівень плинності кадрів у «Оболоні» є нижчим, ніж у середньому по галузі, а чимало працівників залишаються в компанії роками. Ще один принцип, якого дотримується підприємство, — екологічна відповідальність. «Оболонь» впроваджує сучасні підходи до енергозбереження, використовує багатоступеневу систему очищення стічних вод і займається утилізацією побічних продуктів виробництва. Частина тари підлягає повторному використанню, а процеси постачання оптимізовано для зменшення вуглецевого сліду. Підприємство активно бере участь у міжнародних екологічних ініціативах та прагне досягати відповідності стандартам сталого розвитку. З огляду на все це, ПрАТ «Оболонь» справедливо вважається важливою частиною економіки України. Воно створює робочі місця, платить податки, генерує валютну виручку через експорт, підтримує місцевих постачальників сировини та формує позитивний імідж українського бізнесу за кордоном. Компанія демонструє, що навіть у складні часи бізнес може бути чесним, ефективним і людяним водночас.

Структура управління ПрАТ «Оболонь» побудована за лінійно-функціональним принципом. Це означає, що в компанії чітко розмежовано зони відповідальності: кожен напрям має власного керівника та команду, але всі підрозділи взаємодіють між собою як частини єдиного цілого. На чолі компанії — генеральний директор, який координує діяльність через департаменти: виробничий, фінансовий, маркетинговий, юридичний, логістичний, комерційний, кадровий та інші. Таке управління дозволяє не лише підтримувати порядок і контроль, а й швидко реагувати на зміни. Наприклад, виробничий департамент формує графіки випуску продукції на основі прогнозів, які надає маркетинговий відділ. Фінансовий підрозділ аналізує рентабельність кожного виду продукції й пропонує оптимальні цінові стратегії, тоді як юридичний супроводжує експортні контракти та регуляторні питання. Кожен із напрямів доповнює інший, і саме в цій взаємодії криється ефективність. Окрему роль відіграють регіональні філії — вони мають певну автономію, що дозволяє гнучко реагувати на потреби локального ринку. Це

поєднання централізованого контролю та гнучкого виконання на місцях стало особливо важливим у період війни, коли швидкість прийняття рішень і здатність до адаптації стали критичними факторами виживання. У результаті ПрАТ «Оболонь» — це приклад того, як велике виробниче підприємство може зберігати баланс між стабільністю та динамікою, спадковістю і змінами. Його структура не просто забезпечує порядок, вона підтримує рух уперед. А завдяки сильній управлінській моделі, людському підходу до бізнесу та вмінню чути ринок, компанія залишається однією з найсильніших в українській харчовій промисловості.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Господарська діяльність підприємства охоплює всі ключові процеси, пов'язані з використанням ресурсів, забезпеченням виробництва, реалізацією продукції та отриманням прибутку. Для всебічної оцінки ефективності цієї діяльності доцільно звернутися до аналізу фінансової звітності, зокрема балансу та звіту про сукупні доходи.

Аналіз активів підприємства доцільно розпочати з необоротної їх частини, адже саме ці ресурси формують матеріально-технічну основу діяльності, впливають на довгострокову стабільність та інвестиційну привабливість компанії. До необоротних активів ПрАТ «Оболонь» належать основні засоби, незавершені капітальні інвестиції, нематеріальні активи, а також довгострокові фінансові вкладення. Протягом 2022–2024 років основні засоби залишались ключовим компонентом цієї групи, їх первісна вартість постійно зростала, що свідчить про активне оновлення обладнання та розширення виробничої бази (табл. 2.1). У паралель з цим зростала й сума накопиченого зносу, однак збереження пропорційного співвідношення між цими показниками вказує на контрольовану та збалансовану експлуатацію виробничих засобів.

Аналіз активів підприємства доцільно розпочати з необоротної їх частини, адже саме ці ресурси формують матеріально-технічну основу

діяльності, впливають на довгострокову стабільність та інвестиційну привабливість компанії. До необоротних активів ПрАТ «Оболонь» належать основні засоби, незавершені капітальні інвестиції, нематеріальні активи, а також довгострокові фінансові вкладення. Протягом 2022–2024 років основні засоби залишались ключовим компонентом цієї групи, їх первісна вартість постійно зростала, що свідчить про активне оновлення обладнання та розширення виробничої бази (табл. 2.1). У паралель з цим зростала й сума накопиченого зносу, однак збереження пропорційного співвідношення між цими показниками вказує на контрольовану та збалансовану експлуатацію виробничих засобів.

Таблиця 2.1

Динаміка необоротних активів ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 роки

Актив	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне %	
I. Необоротні активи				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Нематеріальні активи:	2467	1934	44062	-533	42128	78	2278
первісна вартість	41192	41192	85074	0	43882	100	207
накопичена амортизація	38725	39258	41012	533	1754	101	104
Незавершені капітальні інвестиції	85202	48865	124763	-36337	75898	57	255
Основні засоби:	3464064	3596253	4808711	132189	1212458	104	134
первісна вартість	10591555	10924673	12530785	333118	1606112	103	115
знос	7127491	7328420	7722074	200929	393654	103	105
інші фінансові інвестиції	68793	69482	69482	689	0	101	100
Довгострокова дебіторська заборгованість	14	14	14	0	0	100	100
Усього за розділом I	3 620 540	3 716 548	5 047 032	96008	1330484	103	136

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Помітне збільшення обсягу незавершених капітальних інвестицій свідчить про активну фазу реалізації проєктів, що формують стратегічні перспективи розвитку підприємства. Такі інвестиції можуть бути пов'язані як з модернізацією наявних ліній, так і з будівництвом нових виробничих або логістичних об'єктів. Динаміка нематеріальних активів демонструє різке зростання у 2024 році, що, ймовірно, пов'язане із впровадженням сучасних ІТ-

рішень, автоматизації процесів, придбанням ліцензій чи прав на бренди. Це вказує на перехід підприємства до нової цифрової фази управління. Щодо довгострокових фінансових інвестицій, то вони залишаються стабільними, що свідчить про відсутність ризикових змін у фінансовому позиціонуванні та зосередженість на реальному секторі.

У контексті повсякденної операційної діяльності особливе значення мають оборотні активи, які забезпечують безперервність виробничого процесу, реалізацію продукції та розрахунки з партнерами. Їхня динаміка у балансі ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.2) протягом 2022–2024 років демонструє стійке зростання, що вказує на розширення масштабу бізнесу та зростання інтенсивності обігу ресурсів.

Таблиця 2.2

Динаміка оборотних активів ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 роки

Актив	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне %	
II. Оборотні активи				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Запаси	982646	1660582	1688266	677936	27684	169	102
Виробничі запаси	808627	1425949	1432501	617322	6552	176	100
Незавершене виробництво	62906	97290	86739	34384	-10551	155	89
Готова продукція	100767	125792	151554	25025	25762	125	120
Товари	10346	11551	17472	1205	5921	112	151
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	650854	947078	1154958	296224	207880	146	122
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	149829	152450	400094	2621	247644	102	262
з бюджетом	49584	30573	29035	-19011	-1538	62	95
Інша поточна дебіторська заборгованість	17362	17572	17147	210	-425	101	98
Грошові кошти та їх еквіваленти:	138747	474679	891034	335932	416355	342	188
Готівка	34	22	34	-12	12	65	155
Рахунки в банках	138713	474657	891000	335944	416343	342	188
інших страхових резервах	-	-	-	-324	5910	94	214
Інші оборотні активи	5496	5172	11082	1293588	903510	165	127
Усього за розділом II	1994518	3288106	4191616	677936	27684	169	102
БАЛАНС	5615058	7004654	9238648	617322	6552	176	100

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Ключову роль у структурі оборотних активів відіграють запаси, які включають виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію та товари. Збільшення обсягів запасів свідчить про прагнення підприємства створити стабільні виробничі резерви, необхідні для підтримки темпів виробництва та оперативного реагування на коливання попиту. Варто також враховувати, що частина зростання може бути зумовлена інфляційними чинниками та переоцінкою сировини й товарних залишків. Також, важливою складовою є дебіторська заборгованість, обсяг якої також зріс за три роки. Це може свідчити про збільшення обсягів реалізації продукції з відтермінуванням платежів, а також про зростання попередніх оплат за майбутні поставки. При цьому важливо, що зростання дебіторської заборгованості супроводжується позитивною динамікою грошових коштів, які за три роки збільшились у кілька разів. Це говорить про високий рівень платоспроможності підприємства, наявність фінансової гнучкості та здатність акумулювати кошти для покриття поточних витрат або реалізації нових ініціатив.

Менш вагомі за обсягом, але все ж значущі інші оборотні активи демонструють також тенденцію до зростання, що підтверджує загальне зміцнення ресурсної бази в межах короткострокового обороту. Усі ці зміни свідчать про ефективне управління активами та здатність підприємства забезпечувати стабільність навіть за умов складної зовнішньої кон'юнктури. Проте, аби оцінити повну картину господарської діяльності, необхідно також звернутися до пасивів підприємства — власного капіталу та зобов'язань, які пояснюють, за рахунок яких джерел формується активна частина балансу та наскільки збалансованою є структура фінансування.

Наступним елементом аналізу виступає пасив балансу, який розкриває, за рахунок яких джерел підприємство формує свої активи. Особливу увагу тут варто приділити власному капіталу — внутрішньому джерелу фінансування, що є основою фінансової незалежності та стабільності. У структурі ПрАТ «Оболонь» його обсяг протягом 2022–2024 років демонструє помітне зростання, що вказує на позитивні фінансові результати та політику

реінвестування прибутків у розвиток компанії. Найбільший внесок у динаміку власного капіталу сформував нерозподілений прибуток (табл. 2.3), який стабільно зростає упродовж трьох років.

Таблиця 2.3

Динаміка власного капіталу ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Пасив	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне %	
I. Власний капітал				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Зареєстрований (пайовий) капітал	65 344	65 344	65 344	0	0	100%	100%
Капітал у дооцінках	2 091 993	1 972 377	1 866 827	-119616	-105550	94%	95%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 204 270	3 155 476	5 235 106	1951206	2079630	262%	166%
Усього за розділом I	3 361 607	5 193 197	7 167 277	1831590	1974080	154%	138%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Це означає, що підприємство не тільки отримує прибутки, а й не виводить їх у повному обсязі у вигляді дивідендів, а натомість зберігає їх у власному розпорядженні для фінансування проєктів, покриття витрат, збільшення оборотних активів або модернізації. Така стратегія говорить про довгострокове мислення й орієнтацію на сталий розвиток. Інша складова капіталу — капітал у дооцінках — у 2023–2024 роках демонструє тенденцію до зменшення. Це може бути пов'язано з переглядом вартості основних засобів або оновленням облікової політики. Зменшення даного показника не є негативним явищем саме по собі — воно може бути результатом приведення облікових оцінок у відповідність до реальних ринкових умов. Водночас важливо, що загальний обсяг власного капіталу з року в рік зростає, і це зростання відбувається не за рахунок дооцінок, а завдяки реальним фінансовим результатам.

Окрім власного капіталу, активи підприємства фінансуються також за рахунок позикових коштів — довгострокових і короткострокових зобов'язань. Їхній стан і зміна у часі дозволяють зрозуміти, наскільки підприємство залежить від зовнішніх кредиторів і як змінюється фінансова політика в умовах нестабільного середовища. Довгострокові зобов'язання ПрАТ «Оболонь» у 2023 році скоротилися до мінімального рівня, порівняно з 2022, коли ще

зберігалися суттєві залишки банківських кредитів (табл. 2.4). Зменшення може бути наслідком погашення позик у період невизначеності або зміною кредитної політики банків. Однак у 2024 році спостерігається часткове повернення довгострокового боргу, що може свідчити про відновлення довіри з боку кредиторів або про запуск нових проєктів, які потребують зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.4

**Динаміка довгострокових, поточних зобов'язань і забезпечення
ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки**

Пасив	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне %	
І. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Відстрочені податкові зобов'язання	419 325	386 220	414 273	-33 105	28 053	-8%	107%
Довгострокові кредити банків	562 519	-	19 134	-	-	-	-
Усього за розділом І	981 844	386 220	433 407	-595 624	47 187	-61%	112%
ІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	218 140	224 984	244 003	6 844	19 019	103%	108%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	92 696	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	429 117	694 669	835 767	265 552	141 098	162%	120%
розрахунками з бюджетом	168 798	144 125	216 268	-24 673	72 143	85%	150%
у тому числі з податку на прибуток	82 633	59 777	30 619	-22 856	-29 158	72%	51%
розрахунками зі страхування	3 459	4 391	6 287	932	1 896	127%	143%
розрахунками з оплати праці	114 679	102 744	108 487	-11 935	5 743	90%	106%
одержаними авансами	147 210	139 717	104 413	-7 493	-35 304	-95%	-75%
Поточні забезпечення	74 184	96 372	102 827	22 188	6 455	130%	107%
Інші поточні зобов'язання	23 324	18 235	19 912	-5 089	1 677	-22%	109%
<i>Усього за розділом ІІ</i>	<i>1 271 607</i>	<i>1 425 237</i>	<i>1 637 964</i>	<i>153 630</i>	<i>212 727</i>	<i>112%</i>	<i>115%</i>
БАЛАНС	5 615 058	7 004 654	9 238 648	1389596	2233994	125%	132%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

У структурі короткострокових зобов'язань (табл. 2.4, розділ II) переважають зобов'язання перед постачальниками, бюджетом та персоналом. Зокрема, зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи й послуги свідчить про активні операційні процеси, високий обіг матеріалів та широке коло контрагентів. Варто зауважити, що така заборгованість не є критичною, якщо вона має регулярний, короткостроковий характер і не накопичується понад терміни. Саме така ситуація, ймовірно, має місце в «Оболоні», оскільки при цьому зростає і обсяг запасів, і дебіторки — тобто відбувається постійний рух ресурсів. Серед інших короткострокових зобов'язань — податки, зарплата, забезпечення. Їх поступове збільшення упродовж 2022–2024 років не виглядає ризикованим на тлі зростаючих обсягів господарської діяльності. Навпаки, це підтверджує, що підприємство дотримується своїх соціальних і податкових зобов'язань, попри складну економічну ситуацію. Зростання резервів і забезпечень свідчить про обережний підхід до управління ризиками та готовність покривати потенційні витрати.

У цілому структура пасиву демонструє адекватне співвідношення між власним і позиковим капіталом, що дозволяє зберігати фінансову рівновагу та залишатися гнучким у прийнятті стратегічних рішень. Однак, щоб оцінити результативність самої діяльності підприємства — як ці ресурси працюють і що приносять — необхідно звернутися до звіту про сукупні доходи (табл. 2.4), який відображає фінансові результати діяльності компанії.

З огляду на динаміку активів і структуру фінансування, важливо також оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси. Дані про прибутковість діяльності наведені у звіті про фінансові результати (табл. 2.5, розділ «Фінансові результати») і дають змогу простежити, як змінювались ключові показники доходів, витрат і прибутків у 2022–2024 роках.

Починаючи з чистого доходу від реалізації продукції, спостерігається чітка тенденція до зростання: у 2024 році цей показник сягнув 12 784 705 тис. грн, що на 2 116 676 тис. грн більше порівняно з попереднім роком, або на 18,78% у відносному вираженні. Це свідчить про стабільний попит на

продукцію компанії та здатність масштабувати обсяги виробництва й продажів в умовах економічної нестабільності. Таке зростання доходу, у поєднанні з активною інвестиційною діяльністю, підтверджує впевнене позиціонування компанії на ринку.

Таблиця 2.5

Звіт та динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 роки

СТАТТЯ	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне %	
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 661 928	10 763 029	12 784 705	2101101	2021676	124,26	118,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6 030 487	7 398 205	9 800 435	1470503	2299445	124,38	130,66
Валовий:							
прибуток	2 631 441	3 364 824	2 984 270	630598	-277769	123,96	91,48
збиток	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	37 683	46 587	73 984	8 904	27 397	123,6	158,8
Адміністративні витрати	376 852	458 709	531 853	81858	73144	121,72	115,95
Витрати на збут	542 663	670 728	956 097	128065	285369	123,60	142,55
Інші операційні витрати	56 526	84 121	101 074	-1758	46306	96,89	184,55
Фінансові результати від операційної діяльності:							
прибуток	1 693 084	2 197 853	1 469 230	431337	-655191	125,48	69,16
Інші фінансові доходи	15 953	45 290	79 544	29 337	34 254	283,8%	175,6%
Фінансові витрати	122 418	22 209	1 690	-100 209	-20 519	-99,82%	-99,3%
Інші витрати	139 923	-	6 506	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:							
прибуток	1 456 414	2 232 736	1 540 578	702890	-618726	148,26	71,35
Витрати (дохід) з податку на прибуток	258 448	-401 146	-292 324	-659 594	108 822	-155,2%	72,8%
Чистий фінансовий результат:							
прибуток	1 197 966	1 831 590	1 248 254	633 624	-583 336	152,8%	-32%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Водночас собівартість реалізованої продукції також суттєво зросла — у 2024 році вона становила 9 800 435 тис. грн, що на 31,09 % більше, ніж у 2023 році. Це зростання є закономірним наслідком інфляційного тиску, підвищення вартості сировини, енергоносіїв і логістичних послуг. Проте, незважаючи на підвищення витрат, валовий прибуток у 2024 році залишився на досить високому рівні — 2 984 270 тис. грн. Хоча у порівнянні з 2023 роком він

скоротився на 277 769 тис. грн, або на 8,25%, такий результат все ще забезпечує операційну стійкість компанії. Така динаміка може бути пов'язана з тимчасовим скороченням маржинальності окремих продуктів або зростанням витрат, які не вдалося одразу компенсувати через підвищення цін. Проте навіть за умов цього зниження підприємство демонструє достатній фінансовий результат для покриття операційних витрат і формування прибутку. Показник операційного прибутку у 2024 році склав 1 469 504 тис. грн, що, хоча і на 655 191 тис. грн менше за попередній рік, усе ж свідчить про збереження позитивного результату основної діяльності.

Незважаючи на зростання адміністративних витрат до 531 855 тис. грн (приріст на 6,45%) і витрат на збут до 956 097 тис. грн (збільшення на 42,55%), підприємство змогло утримати рентабельність завдяки диверсифікації джерел надходжень. У структурі доходів зростають інші фінансові надходження: у 2024 році вони склали 44 354 тис. грн, що майже втричі перевищує показник 2022 року. Це частково компенсувало коливання прибутку та зумовило фінансову гнучкість. Ще важливо відзначити суттєве скорочення фінансових витрат — з 122 418 тис. грн у 2022 році до лише 2 609 тис. грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про істотне зниження боргового навантаження або більш ефективне управління позиковими ресурсами.

Навіть, при позитивних сигналах, фінансовий результат до оподаткування у 2024 році скоротився на 618 726 тис. грн (або на 28,65%) порівняно з 2023 роком і склав 1 540 578 тис. грн. Це відображено і в чистому фінансовому результаті: у 2024 році підприємство отримало 1 248 254 тис. грн прибутку, що на 583 356 тис. грн менше, ніж у попередньому періоді. Така диверсифікація джерел доходу свідчить про зрілість управлінських рішень — компанія не покладається лише на базовий продукт, а шукає й інші фінансові інструменти для посилення стабільності.

Не потрібно забувати й про показники ефективності підприємства, що частково залежать від табл. 2.5. Бо вони показують нам, що середньооблікова чисельність працівників у 2024 році зросла до 2164 осіб, що на 108 осіб більше,

ніж у 2022 році. Відносне зростання за два роки становило 5,25%, що свідчить про поступове розширення виробничого персоналу. Разом з цим, витрати на одну гривню чистої виручки від реалізації дещо зросли – з 0,81 коп. у 2022–2023 роках до 0,89 коп. у 2024 році, що може свідчити про певне зниження ефективності витратної політики, незважаючи на збільшення загального обсягу доходів. Рентабельність діяльності за аналізований період зазнала коливань. Якщо у 2023 році вона зросла з 14% до 17 %, то у 2024 році відбулося незначне зниження до 10%. Відносно 2022 року зміна була негативною на 7 відсотковий пункт, що вказує на потребу в удосконаленні управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного прибутку.

Водночас показник продуктивності праці демонструє суттєве зростання: з 4215 тис. грн/особу у 2022 році до 5235 тис. грн/особу у 2024 році. Абсолютне зростання становить 1020 тис. грн/особу, а відносне — 24,2 %, що є позитивним сигналом щодо ефективності використання трудових ресурсів. Щодо рентабельності основних засобів, то її значення у 2024 році зменшилося до 27%, що на 23 відсоткових пунктів менше, ніж у 2022 році. Це зниження на 151,3% у відносному вираженні вказує на зменшення ефективності використання капітальних активів підприємства. Окрему увагу слід звернути на показник рентабельності оборотних коштів. За два роки він скоротився більш ніж удвічі – з 69 % у 2022 році до 34 % у 2024 році, що на 35 відсоткових пунктів менше. Це свідчить про істотне зниження ефективності використання оборотного капіталу, що може мати наслідки для фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6

Показники ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 роки

СТАТТЯ	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне %	
<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Середньооблікова чисельність працівників (тис. осіб)	2055	2056	2164	1	108	100,05	105,25
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (коп.)	0,81	0,81	0,89	0,00	0,08	99,76	110,40
Рентабельність діяльності, %	14	17	10	0,03	-0,07	119,31	59,17

Продовження таблиці 2.6

Продуктивність праці (тис. грн./особу)	4215	5235	5908	1020	673	124,20	112,86
Рентабельність праці, %	1,82	2,26	1,29	0,44	-0,97	124,17	57,02
Рентабельність основних засобів, %	33	50	27	0,17	-0,24	151,30	53,17
Рентабельність оборотних коштів, %	69	67	34	-0,02	-0,33	97,79	50,47

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19] та табл. 2.5

Операційні витрати — це той сегмент фінансової звітності, де найкраще видно, з чим щодня має справу підприємство, які статті витрат є найвагомішими та наскільки вони контрольовані. У звіті про сукупні доходи ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.7, розділ «Елементи операційних витрат») наочно простежується як загальний ріст витрат, так і змінення їхньої структури. Найбільшу частку традиційно займають матеріальні витрати — це прямий наслідок виробничого профілю підприємства. Їх зростання з року в рік є закономірним на фоні збільшення обсягів реалізації, але водночас вказує і на вплив інфляційного фактора: подорожчання сировини, пакувальних матеріалів, енергоносіїв. Проте важливо, що темпи зростання витрат не випереджають темпів зростання доходу — тобто підприємство зберігає контроль над маржинальністю.

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування також демонструють стабільне зростання. Це може бути свідченням підвищення зарплат, індексацій або розширення штату — що є позитивним сигналом у контексті соціальної політики компанії. У будь-якому разі, це ті витрати, які підтримують якість виробництва, мотивацію персоналу та зменшують ризик плинності кадрів. Амортизаційні відрахування поступово збільшуються, що відповідає загальному зростанню обсягів основних засобів. Компанія активно інвестує в оновлення виробничих ліній, і амортизація відображає це у фінансовій частині. Цей компонент витрат важливий тим, що є непрямым підтвердженням довгострокової стратегії — компанія не лише «видавлює максимум» із наявного обладнання, а й планомірно його оновлює. Окремо варто відзначити статтю «інші операційні витрати», яка у 2024 році різко зросла. Це може бути пов'язано

з додатковими витратами на логістику, рекламу, сервісне обслуговування або ж непередбачувані фактори, зумовлені війною чи перебоями з постачанням. Деталізувати цю статтю у звіті неможливо, але її динаміка свідчить про потребу постійного контролю за непрофільними витратами, адже саме в них часто «розчиняється» прибуток. Загалом структура витрат залишалася стабільною, з логічним перерозподілом між основними категоріями відповідно до змін у масштабах діяльності. Це свідчить про відсутність критичних перекосів та про ефективне функціонування операційної системи управління витратами.

Таблиця 2.7

Звіт та динаміка про: елементи операційних витрат ПрАТ «Оболонь»

Стаття	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне %	
Матеріальні затрати	3 373 782	4 124 933	5 164 530	751 151	1 039 597	122	125
Витрати на оплату праці	656 949	784 366	966 878	127 417	182 512	119	123
Відрахування на соціальні заходи	144 490	161 241	200 297	16 751	39 056	112	124
Амортизація	313 933	338 508	492 687	24 515	154 179	108	146
Інші операційні витрати	1 383 799	1 646 553	2 501 790	262 754	855 237	119	152
Разом	5 873 013	7 055 601	9 326 182	1 182 588	2 270 581	120	132

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

З-поміж усіх фінансових показників дають змогу оцінити, наскільки ефективною є діяльність підприємства з позиції власників — тобто акціонерів, саме прибутковості акцій. У розділі «Розрахунок показників прибутковості акцій» табл. 2.7 наведено динаміку таких ключових метрик, як чистий прибуток на одну просту акцію та скоригований прибуток на акцію.

Таблиця 2.8

Звіт про: показники прибутковості акцій ПрАТ «Оболонь»

Стаття	2022р.	2023р.	2024р.
Середньорічна кількість простих акцій	325 127	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	325 127	325 127	325 127
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	3 684,61	5 633,46	3 839,28
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	3 684,61	5 633,46	3 839,28

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Усі три роки ці показники залишались позитивними, що говорить про стабільну фінансову віддачу для інвесторів. Зокрема, у 2023 році значення чистого прибутку на акцію було найвищим, що пояснюється різким зростанням загального прибутку підприємства за цей період. Такий результат демонструє, що «Оболонь» не лише ефективно функціонує як виробнича компанія, а й формує реальну акціонерну вартість, яка може бути використана для залучення інвестицій, розміщення нових випусків акцій або утримання поточних інвесторів. Цікаво, що компанія не нараховувала дивідендів на прості акції протягом усього аналізованого періоду. Це може свідчити про свідоме рішення реінвестувати прибуток у розвиток бізнесу, що цілком відповідає стратегії підприємства — розширення потужностей, модернізація та укріплення позицій на зовнішніх ринках. З огляду на динаміку чистого прибутку та загальний стан фінансів, така політика виглядає виправданою.

Можна сказати, що: фінансові результати, структура доходів і витрат, а також стан активів і зобов'язань ПрАТ «Оболонь» свідчать про системний підхід до управління підприємством. Компанія демонструє стійке зростання, ефективне використання ресурсів і збереження стабільної фінансової бази навіть за умов складного зовнішнього середовища. Ці характеристики дозволяють говорити про «Оболонь» як про приклад компанії, що грамотно поєднує виробничий потенціал із довгостроковою стратегічною логікою.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства

Фінансовий стан — це не просто розділ у звіті. Це реальне відображення того, наскільки підприємство впевнено себе почуває, чи вміє ефективно розпоряджатися ресурсами, чи здатне витримувати внутрішні й зовнішні виклики. У випадку ПрАТ «Оболонь», оцінка фінансового стану дає змогу побачити не лише поточну ситуацію, а й загальну динаміку розвитку підприємства у складний період 2022–2024 років. Йдеться про роки, що були насичені як викликами воєнного стану, так і можливостями для адаптації,

трансформації та зростання. У цьому підпункті ми послідовно розглянемо ключові компоненти фінансового стану підприємства: динаміку активів, джерела їх фінансування, структуру капіталу та зобов'язань, зміну витрат, а також основні фінансові коефіцієнти, що допомагають дати кількісну оцінку фінансової стабільності та платоспроможності.

Перший маркер фінансового стану будь-якого підприємства — це обсяг його активів. Саме вони є матеріальним підґрунтям для операційної діяльності, виробничих процесів і довгострокових інвестицій. Згідно з табл. 2.9, ПрАТ «Оболонь» за аналізований період демонструє стабільне зростання активів. У 2022 році загальний обсяг активів становив 5 502 241 тис. грн. Протягом наступного року ця цифра зросла до 6 935 158 тис. грн, а в 2024 році сягнула 9 088 451 тис. грн. Таким чином, за два роки активи підприємства збільшилися на 3 586 210 тис. грн, що у відносному вираженні дорівнює приросту майже на 65 %. Це зростання є чітким свідченням того, що компанія розвиває матеріально-технічну базу, можливо — інвестує в оновлення обладнання. Варто зауважити, що подібне зростання активів у період економічної турбулентності в країні виглядає як сильна сторона підприємства: воно не лише утримало позиції, а й значно зміцнило ресурсний потенціал.

Таблиця 2.9

Динаміка обсягу та складу активів ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 роки

Показники	Фактично в тис. грн. на:			Абсолютні відхилення, (+/-)		Відносні відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1. Необоротні активи, всього							
1.1. Нематеріальні активи	2 467	1 934	44 062	-533	42 128	-21,61%	2178,28 %
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	41 192	48 865	124 763	7 673	75 898	18,63%	155,32%
1.3. Основні засоби	3 464 064	3 596 253	4 808 711	132 189	1 212 458	3,82%	33,71%
2. Оборотні активи, всього							

Продовження таблиці 2.9

2.1. Сума запасів	982 646	1 660 582	1 688 266	677 936	27 684	68,99%	1,67%
2.2. Сума дебіторської заборгованості	867 629	1 147 673	1 601 234	280 044	453 561	32,28%	39,52%
2.3. Сума грошових коштів	138 747	474 679	891 034	335 932	416 355	2,42%	87,71%
2.4. Сума інших оборотних активів	5 496	5 172	11 082	-324	5 910	-5,9%	114,27%
АКТИВИ	5 502 241	6 935 158	9 088 451	1 432 917	2 153 293	26,04%	31,05%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Наступним логічним кроком є розгляд структури активів, аби зрозуміти, за рахунок чого саме відбувалося зростання: короткострокових (оборотних) чи довгострокових (необоротних) компонентів. Зростання загального обсягу активів саме по собі є позитивною тенденцією, проте ще важливішим є те, з яких компонентів це зростання складається. У табл. 2.10 подано структуру активів ПрАТ «Оболонь» у відсотковому співвідношенні — це дозволяє оцінити баланс між необоротними й оборотними активами, а отже — зрозуміти стратегічні пріоритети підприємства в управлінні ресурсами. У 2022 році необоротні активи становили 61,1 % загального обсягу активів, а оборотні — відповідно 38,9%. Уже в 2023 році частка необоротних активів зросла до 74,9%, а оборотних — знизилася до 25,1%. У 2024 році ця динаміка посилилася ще більше: необоротні активи досягли 78,9%, тоді як оборотні — лише 21,1%. Це означає, що підприємство свідомо перерозподіляє ресурси на користь довгострокових вкладень, посилюючи свою капітальну базу. Ймовірно, йдеться про інвестиції у виробничі лінії, нерухомість, технологічне переоснащення. Подібне стратегічне рішення свідчить про амбітні довгострокові цілі, але водночас створює ризики, пов'язані з гнучкістю управління обіговими коштами.

Суттєве зменшення частки оборотних активів може ускладнити щоденну операційну діяльність, особливо в умовах непередбачуваних витрат або затримок з боку дебіторів. У такій структурі активів важливо забезпечити наявність стабільного грошового потоку, щоб уникнути касових розривів.

Підприємству слід постійно моніторити не лише загальний обсяг активів, а й рівень їх ліквідності, оскільки не всі необоротні активи можуть бути легко конвертовані у готівку без втрат. Особливо це важливо у періоди нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємство має швидко реагувати на зміну умов. У таких випадках наявність резервів ліквідних активів або доступ до короткострокового фінансування стає критичним чинником стійкості. Це підтверджує необхідність гармонійного поєднання інвестиційної активності з оперативною фінансовою гнучкістю.

Таблиця 2.10

Динаміка структури активів ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 роки

Показники	Структура в %, станом на:			Абсолютні відхилення, (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
1. Необоротні активи, всього					
1.1. Нематеріальні активи	0,04%	0,03%	0,48%	0,01%	0,45%
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	0,73%	0,70%	1,37%	0,03%	0,67%
1.3. Основні засоби	61,69%	51,86%	52,91%	-9,83%	1,05%
1.4. Відстрочені податкові активи	-	-	-	-	-
2. Оборотні активи, всього					
2.1. Сума запасів	17,50%	23,94%	18,58%	6,44%	-5,36%
2.2. Сума дебіторської заборгованості	17,46%	16,55%	17,62%	-0,91%	1,07%
2.3. Сума грошових коштів	2,47%	6,84%	9,8%	4,37%	2,96%
2.4. Сума інших оборотних активів	0,10%	0,07%	0,12%	-0,03%	0,04%
АКТИВИ	100%	100%	100%	-	-

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Зважаючи на суттєву перевагу необоротних активів у структурі балансу, логічним є подальший розгляд складу та динаміки оборотних активів, адже саме вони відповідають за ліквідність підприємства та його здатність виконувати короткострокові зобов'язання. Оборотні активи — це ресурси, які найактивніше залучені в операційну діяльність підприємства. Саме вони забезпечують обіговість капіталу, можливість оперативно закуповувати

сировину, виконувати фінансові зобов'язання перед постачальниками, своєчасно виплачувати заробітну плату. Іншими словами, це "кровоносна система" щоденної фінансової діяльності підприємства. Тому навіть незначні зміни у складі чи структурі оборотних активів можуть суттєво вплинути на оперативну стабільність підприємства. Важливо аналізувати не лише загальний обсяг, а й співвідношення окремих компонентів — запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів. Їх динаміка дозволяє судити про ефективність управління обіговими ресурсами та рівень фінансової дисципліни.

Таблиця 2.11

**Динаміка обсягу та структура оборотних активів
ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 роки**

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення			
	Фактич но, у тис. грн.	Пито ма вага, %	Фактич но, у тис. грн.	Пито ма вага, %	Фактич но, у тис. грн.	Пито ма вага, %	Абсолютне (+;-)		Відносне, %	
							2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Запаси	982646	49,27	1660582	50,5	1688266	40,28	677936	27684	68,99	1,67
2. Грошові кошти та їх еквіваленти	138747	6,96	474679	14,44	891034	21,26	335932	416355	242,12	87,71
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	650854	32,63	947078	28,8	1154958	27,55	296224	207880	45,51	21,95
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	149829	7,51	152450	4,64	400094	9,55	2621	247644	1,75	162,44
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	49584	2,49	30573	0,93	29035	0,69	-19011	-1538	-38,34	-5,03
Інша поточна дебіторська заборгованість	17362	0,87	17572	0,53	17147	0,41	210	-425	1,21	-2,42
3. Інші оборотні активи	5496	0,28	5172	0,16	11082	0,26	-324	5910	-5,9	114,27
Разом оборотні активи	1994518	100%	3288106	100%	4191616	100%	1293588	903510	64,86	27,48

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Аналіз табл. 2.11 дозволяє глибше зрозуміти, як змінювався склад оборотних активів ПрАТ «Оболонь» протягом 2022–2024 років. Найбільш вагомим компонентом упродовж усього періоду залишались виробничі запаси. У 2022 році вони становили 982 646 тис. грн, у 2023 — 1 660 582 тис. грн, а у 2024 — вже 1 688 266 тис. грн. Така динаміка говорить про стабільне накопичення сировини, матеріалів та готової продукції. Компанія, очевидно, формує буфер для уникнення перебоїв у виробництві, можливо — в умовах нестабільного постачання або коливання цін на сировину. Приріст запасів майже на 700 млн грн за два роки — свідчення того, що підприємство продовжує активно працювати, і його виробничі цикли не лише не скорочуються, а навпаки — розширюються. Другим ключовим елементом є дебіторська заборгованість, яка зросла з 867 629 тис. грн у 2022 році до 1 147 673 тис. грн у 2023, і далі — до 1 601 234 тис. грн у 2024. Це збільшення на понад 800 млн. грн можна трактувати двозначно. З одного боку, це може бути наслідком активізації продажів та надання клієнтам розстрочок чи відтермінувань платежів — тобто стратегія утримання споживачів. З іншого — така динаміка потребує контролю: якщо підприємство не встигає повертати гроші з ринку, воно ризикує втратити ліквідність. Якщо дебіторка надто швидко зростає, потрібно або змінювати підхід до політики кредитування, або посилювати контроль за погашенням боргів, інакше навіть прибуткове підприємство може опинитися в кризі через касові розриви.

Особливу увагу привертає динаміка грошових коштів та їх еквівалентів. У 2022 році підприємство мало вільних коштів на суму 138 747 тис. грн, але вже в 2023 році цей обсяг скоротився до 474 679 тис. грн, а в 2024 — ще до 891 034 тис. грн. Такий ріст майже у 6,5 разів за два роки свідчить про посилення ліквідності, накопичення резервів і, можливо, зростання операційних надходжень. У контексті зростання необоротних активів та загальної активізації діяльності, збільшення обсягу коштів виглядає як усвідомлена стратегія посилення фінансової стійкості. Це може свідчити про підготовку до

великих платежів, інвестицій або збереження ресурсів у грошовій формі через невизначеність у зовнішньому середовищі. Також варто врахувати, що компанія могла відмовитися від надмірного кредитування, акумулюючи кошти на власному балансі, що додатково знижує фінансові ризики. Серед інших складових варто згадати інші оборотні активи, обсяг яких також поступово зростає: з 5496 тис. грн у 2022 році до 11082 тис. грн у 2024. Ці активи менш ліквідні, але все ж відіграють роль у забезпеченні стабільності — наприклад, можуть включати податкові переоплати або аванси постачальникам. У комплексі аналіз оборотних активів дає зрозуміти, що підприємство функціонує стабільно, підтримує достатній рівень запасів і працює з великим обсягом дебіторської заборгованості, але при цьому поступово втрачає обсяг вільних коштів. Це означає, що компанія має запас міцності, але її фінансовий стан потребує уважного управління — особливо в частині грошових потоків та контролю за розрахунками з клієнтами.

Оцінка фінансового стану підприємства була б неповною без аналізу структури його капіталу — а точніше, того, скільки ресурсів сформовано за рахунок власних джерел, а не запозичено у кредиторів. Саме власний капітал є фундаментом фінансової автономії, стійкості до ризиків і здатності підприємства реалізовувати довгострокову стратегію без тиску зовнішніх зобов'язань.

Таблиця 2.12

Динаміка джерел фінансування підприємства ПрАТ «Оболонь»

Показники	Фактично в тис. грн. на:			Абсолютні відхилення, (+/-)		Відносні відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1. Власний капітал, всього	3 361 607	5 193 197	7 167 277	1 831 590	1 974 080	154,49	138,01
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	65 344	65 344	65 344	0	0	100,00	100,00
1.2. Капітал у дооцінках*	2 091 993	1 972 377	1 866 827	-119 616	-105 550	94,28	94,65
1.3. Нерозподілений прибуток	1 204 270	3 155 476	5 235 106	1 951 206	2 079 630	262,02	165,91
2. Позиковий капітал, всього							
2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, всього	981 844	386 220	433 407	-595 624	47 187	39,34	112,22

Продовження таблиці 2.12

Відстрочені податкові зобов'язання*	419 326	386 220	414 273	-33 106	28 053	92,10	107,26
Довгострокові кредити банків*	562 519	0	19 134	-562 519	19 134	0,00	-
2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення, всього	1 271 607	1 425 237	1 637 964	153 630	212 727	112,08	114,93
Короткострокові кредити банків	218 140	224 984	244 003	6 844	19 019	103,14	108,45
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	92 696	0	0	-92 696	0	0,00	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	429 117	694 669	835 767	265 552	141 098	161,88	120,31
Поточні зобов'язання за розрахунками	434 146	390 977	441 910	-43 169	50 933	90,06	113,03
Поточні забезпечення	74 184	96 372	96 372	22 188	0	129,91	100,00
Інші поточні зобов'язання	23 324	18 235	19 912	-5 089	1 677	78,18	109,20
ВСЬОГО ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ	5 651 058	7 004 654	9 238 648	1 353 596	2 233 994	123,95	131,89

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Згідно з табл. 2.12, протягом 2022–2024 років ПрАТ «Оболонь» демонструвало стійку тенденцію до зростання власного капіталу. У 2022 році він становив 3 361 607 тис. грн, у 2023 — 5 193 197 тис. грн, а у 2024 — вже 7 167 277 тис. грн. За два роки приріст склав понад 3 млрд грн, що свідчить про впевнене фінансове зростання та активне нарощування внутрішніх ресурсів компанії. Ключовим чинником цього зростання є нерозподілений прибуток, який у 2022 році становив 1 204 270 тис. грн, у 2023 — 3 155 476 тис. грн, а в 2024 — 5 235 106 тис. грн. Це означає, що компанія не просто отримувала прибуток — вона цілеспрямовано залишала його в бізнесі, реінвестуючи у розвиток. Такий підхід характерний для підприємств, які обирають модель сталого зростання замість миттєвих дивідендних виплат. Він підвищує кредитоспроможність компанії та створює фінансовий буфер на випадок непередбачених обставин. Так чи інакше, така динаміка вказує на розширення внутрішніх резервів, які можуть бути використані для фінансування інвестиційних проєктів або покриття зобов'язань без залучення кредитних ресурсів. Окрему увагу заслуговує зареєстрований (пайовий) капітал, який залишався сталим протягом усього періоду — 65 344 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія не змінювала своїх засадничих установчих параметрів, не проводила додаткових емісій акцій, що є ще одним індикатором стабільності.

Тобто, можна зробити важливий висновок: структура власного капіталу ПрАТ «Оболонь» є збалансованою, динамічно зростаючою та орієнтованою на довгострокову стійкість. Компанія не просто акумулює прибутки, а й створює резерви, що дають змогу ефективно розвиватися без надмірного залучення зовнішніх коштів. Наступним логічним кроком у нашому аналізі стане оцінка структури зобов'язань підприємства, щоб зрозуміти баланс між власними й позиковими джерелами фінансування. Саме вона дозволяє оцінити рівень боргового навантаження, а отже — фінансову стійкість. Якщо зобов'язання зростають швидше, ніж активи або власний капітал — компанія ризикує втратити керованість фінансовими потоками. Але якщо вони зростають помірно, в межах розумного контролю, то це може бути ознакою раціонального фінансування операційної або інвестиційної діяльності. Згідно з табл. 2.12, загальний обсяг зобов'язань ПрАТ «Оболонь» у 2022 році становив 2 253 451 тис. грн. У 2023 році він зменшився до 1 811 457 тис. грн, а в 2024 — до 2 071 371 тис. грн. Це означає, що підприємство нарощує боргову складову, але не критично — у контексті загального зростання масштабу бізнесу. Розглядаючи довгострокові зобов'язання, бачимо цікаву картину. У 2022 році вони складали 981 844 тис. грн, у 2023 — 386 220 тис. грн, а у 2024 — 433 407 тис. грн. Це говорить про те, що підприємство поступово гасить свої довгострокові борги або не вдається до нових таких зобов'язань. Це може бути сигналом сильної самофінансованості компанії або обмеження зовнішнього фінансування в нестабільних умовах.

Інша ситуація з поточними зобов'язаннями, які навпаки суттєво зростають. У 2022 році їх обсяг становив 1 271 607 тис. грн, у 2023 — 1 425 237 тис. грн, а у 2024 — 1 637 964 тис. грн. Приріст — понад 350 000 тис. грн — стався, ймовірно, за рахунок зростання дебіторської активності (враховуючи зростання обороту), а також через загальні коливання в умовах ведення господарської діяльності. Важливо, що структура цих зобов'язань не вказує на критичну залежність від короткострокових позик — натомість може йтись про

зростання розрахунків з постачальниками, податковими органами або накопичення операційних витрат.

Після оцінки структури зобов'язань логічно перейти до аналізу витрат підприємства, оскільки саме витратна частина безпосередньо формує потребу в залученні фінансових ресурсів. Крім того, структура витрат може вказувати на стратегічні акценти підприємства, ефективність управління ресурсами та потенціал для оптимізації. Фінансова картина витрат компанії дозволяє побачити не лише, скільки підприємство витрачає, але й на що саме спрямовуються кошти, які напрями домінують у витратній структурі, і як це впливає на загальну економічну ефективність.

Таблиця 2.13

Динаміка складових витрат за економічними елементами ПрАТ «Оболонь»

Витрати підприємства	Фактично в тис. грн. на:			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2023 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023
Собівартість реалізованої продукції	6030487	7500990	9800435	1470503	2299445	124%	131%
Адміністративні витрати	376851	458709	531853	81858	73144	122%	116%
Витрати на збут	542663	670728	956 097	128065	285369	124%	143%
Інші операційні витрати	56526	54768	101074	-1758	46306	97%	185%
Фінансові витрати	122418	1690	22209	-120728	20519	1,38%	1314,14%
Інші витрати	139923	-	6 506	-139923	6506	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток*	258448	292324	383307	550772	90983	113%	131%
Всього витрат	7527316	8979209	11801481	1451893	2822272	119,29%	131%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

У 2022 році загальний обсяг витрат становив 7 527 316 тис. грн, тоді як у 2023 він зріс до 8 979 209 тис. грн, а в 2024 — вже до 11 801 481 тис. грн. За два роки витрати зросли на понад 4 млрд грн, що є наслідком активного розширення

виробництва, зростання вартості ресурсів, підвищення зарплат і, ймовірно, адаптації до змін в економічному середовищі. Основним елементом витрат ПрАТ «Оболонь» традиційно залишається собівартість реалізованої продукції, яка відображає витрати на виготовлення товарів, що були реалізовані протягом звітного періоду. У 2022 році цей показник становив 6 030 487 тис. грн, у 2023 — 7 500 990 тис. грн, а у 2024 — вже 9 800 435 тис. грн. Це означає, що за два роки витрати на виробництво зросли на понад 3,5 млрд грн, або більш ніж на 39%. З огляду на загальну тенденцію зростання виручки, таке зростання собівартості може бути ознакою розширення обсягів виробництва, однак також варто враховувати можливий вплив інфляції, здорожчання сировини та енергоресурсів. Окремої уваги заслуговують адміністративні витрати, які відображають витрати на утримання апарату управління, бухгалтерії, юристів, інформаційних технологій тощо. У 2022 році ця стаття склала 376 851 тис. грн, у 2023 — 458 709 тис. грн, а в 2024 — 531 853 тис. грн. Зростання більш як на 150 млн грн за два роки є прогнозованим у контексті загального розширення діяльності компанії. Проте зростання адміністративних витрат не має перевищувати темпи зростання операційного прибутку — у протилежному випадку це може свідчити про неефективність управлінської структури.

Також чітко простежується тенденція зростання витрат на збут, які охоплюють логістичні, маркетингові, складські та торгові витрати. У 2022 році вони становили 542 663 тис. грн, у 2023 — 670 728 тис. грн, а у 2024 — вже 956 097 тис. грн. Це свідчить про активізацію дистрибуційної діяльності, розширення каналів збуту та, ймовірно, посилення маркетингової складової. У відсотковому вираженні ці витрати зросли більш як на 60% за два роки, що є досить динамічним показником.

Водночас важливо, щоб витрати на збут не "з'їдали" прибуток — якщо виторг зростає повільніше, ніж витрати на збут, це може вказувати на потребу в оптимізації логістичних процесів. Далі в таблиці маємо інші операційні витрати, які не входять до складу адміністративних чи збутових, але все ж стосуються основної діяльності підприємства. У 2022 році вони становили

56 526 тис. грн, у 2023 — 54 768 тис. грн, а в 2024 — 101 074 тис. грн. Цікаво, що у 2023-му році відбулося невелике скорочення, проте вже у 2024 спостерігаємо суттєвий ріст на більше ніж 30 млн грн. Це може бути пов'язано з одноразовими витратами — наприклад, оновленням техніки, зміною умов оренди, збільшенням податкового навантаження тощо. У контексті загального бюджету ці витрати залишаються другорядними, проте їхня нестабільність вимагає моніторингу.

Наступною категорією є фінансові витрати, які включають відсотки за користування кредитами, позиками, лізингом та інші витрати, пов'язані з обслуговуванням зовнішнього капіталу. У 2022 році підприємство витратило на ці потреби 122 418 тис. грн, у 2023 — 1 690 тис. грн., а у 2024 — 22 209 тис. грн. Таке коливання може бути наслідком погашення основних зобов'язань або ж зміни джерел фінансування на менш витратні (наприклад, внутрішні резерви) у 2023 році. Водночас зростання у 2024 році, хоча й не до рівня 2022 року, може вказувати на відновлення використання кредитних ресурсів — можливо, для реалізації нових інвестиційних проєктів або покриття короткострокових потреб. Загальний тренд свідчить про певну нестабільність фінансової політики, однак обсяги витрат залишаються на прийнятному рівні, не перевищуючи критичних меж для фінансової стійкості підприємства.

Ще один важливий рядок — інші витрати, які не потрапили в жодну з основних категорій. У 2022 році вони становили 139 923 тис. грн, у 2023 — не простежуються, а у 2024 — 6 506 тис. грн. Абсолютно незначна сума для компанії такого масштабу, але з аналітичної точки зору це показник стабільності: якщо інші витрати не зростають різко — значить, немає форс-мажорних чи неструктурованих фінансових втрат. Замикає таблицю показник «витрати (дохід) з податку на прибуток», який становив 258 448 тис. грн у 2022 році, 292 324 тис. грн у 2023 та 383 307 тис. грн у 2024. Зростання тут логічно корелює зі зростанням прибутку підприємства. Фактично, цей рядок є індикатором ефективності діяльності компанії: чим вищі податкові зобов'язання — тим більша база оподаткування, тобто прибуток.

Загальна сума витрат у 2022 році становила 7 527 316 тис. грн., у 2023 — 8 979 209 тис. грн, а у 2024 — вже 11 801 481 тис. грн. Це демонструє послідовне зростання витратного навантаження, але у контексті одночасного зростання доходів і прибутків це зростання виглядає виправданим. Якщо компанія вчасно адаптує структуру витрат під внутрішні та зовнішні зміни — вона має всі шанси зберігати стабільність і фінансову гнучкість у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз фінансового стану ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки засвідчив стабільне зростання обсягів активів і витрат на тлі відносно зваженої динаміки зобов'язань і позитивних зрушень у структурі капіталу. Активи підприємства за три роки зросли на понад 3,5 млрд грн, що супроводжувалося випереджальним зростанням необоротних активів. Це свідчить про стратегічний фокус компанії на інвестиції у виробничу інфраструктуру, що, своєю чергою, зміцнює довгостроковий потенціал. У структурі оборотних активів спостерігається збільшення запасів і дебіторської заборгованості, що може бути пов'язано як із розширенням операційної діяльності, так і з потребою у більш жорсткому контролі за оборотністю коштів.

Зростання власного капіталу, яке відбувається на фоні помірного приросту зобов'язань, дозволяє говорити про поступове покращення фінансової незалежності підприємства. Що стосується витрат, то найбільшу частку традиційно займає собівартість реалізованої продукції, що зросла більш ніж на 2 млрд грн. Паралельно збільшилися адміністративні й збутові витрати, що свідчить про розвиток управлінської та дистрибуційної інфраструктури. При цьому зберігається контроль за другорядними статтями — такими як інші витрати чи втрати від участі в капіталі, які залишаються на незначному рівні.

Особливо варто відзначити нестандартну динаміку фінансових витрат, які різко скоротилися у 2023 році, а потім зросли в 2024-му. Це може бути наслідком змін у підходах до фінансування — від зовнішніх запозичень до використання внутрішніх ресурсів. Така ситуація потребує подальшого моніторингу для запобігання ризику фінансової нестабільності. Загалом, фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» упродовж трирічного періоду можна оцінити

як збалансований, із тенденціями до зростання та адаптації в умовах економічної нестабільності. Підприємство демонструє здатність підтримувати рентабельність, контролювати витрати і одночасно інвестувати в майбутнє — що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і партнерів.

2.4. Аналіз результативності діяльності підприємства

Результативність діяльності підприємства — це сукупна оцінка того, наскільки ефективно компанія використовує наявні ресурси для досягнення фінансових цілей. Для ПрАТ «Оболонь» такий аналіз має особливе значення, адже підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі й мусить постійно адаптуватись до змін як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Почнемо з базових фінансових результатів, які представлені в табл. 2.5. Протягом 2022–2024 років чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 8 661 928 тис. грн, до 12 784 705 тис. грн вже у 2024, що свідчить про зростання на понад 3,1 млрд грн або майже 50%. Така позитивна динаміка є ознакою зростання попиту, вдалих рішень у сфері збуту, а також розширення виробничих потужностей. Однак ще важливішим показником є чистий прибуток, який демонструє кінцеву фінансову ефективність. У 2022 році він становив 1 197 966 тис. грн, у 2023 — 1 831 590 тис. грн, а в 2024 — 1 248 254 тис. грн (табл. 2.5). Таким чином, за три роки прибуток зріс, що свідчить про здатність підприємства нарощувати прибутковість навіть в умовах збільшення витратної частини. Цікаво, що найбільш динамічний приріст відбувся у 2023 році — понад 65% порівняно з 2022 роком. У 2024 темпи зростання уповільнилися, але прибуток усе ще продовжував зростати, що може свідчити про досягнення фази стабільного розвитку після активної експансії. Проте самі абсолютні значення прибутку — це лише вершина айсберга. Набагато цінніше — розуміти, як ці прибутки формуються, і які чинники сприяють або навпаки — стримують зростання. Саме тому варто проаналізувати проміжні етапи формування фінансового результату: валовий прибуток, операційний прибуток,

прибуток до оподаткування. Валовий прибуток протягом аналізованого періоду зріс із 2 631 441 тис. грн до 2 984 270 тис. грн, що означає збереження високої доданої вартості на етапі виробництва. Це особливо важливо в умовах, коли собівартість стрімко зростає: зниження валового прибутку могло би сигналізувати про втрату контролю над витратами, однак у випадку ПрАТ «Оболонь» цього не відбувається. Це свідчить про вміння оптимізувати процеси, підтримуючи ефективність навіть за умов зростання цін на ресурси. Операційний прибуток, своєю чергою, виріс із 1 693 084 тис. грн до 2 197 853 тис. грн. у 2023 році. Тут уже враховуються адміністративні, збутові та інші операційні витрати. Те, що операційний прибуток не лише не зменшився, а й показав сталу динаміку зростання, підтверджує: управлінські витрати залишаються в адекватних межах, і компанія не втрачає операційної стійкості. Але, так не сказати про 2024 рік, бо прибуток знизився аж до 1 469 230 тис. грн. Аналогічну тенденцію демонструє і прибуток до оподаткування — від 1 456 414 тис. грн у 2022 році до 2 232 736 тис. грн і потім знизився до 1 540 578 тис. грн. у 2024. Це означає, що з урахуванням усіх додаткових витрат (зокрема й фінансових), ПрАТ «Оболонь» жертвує здатністю генерувати стійкий дохід.

Аналізуючи не лише абсолютні значення, а й співвідношення між ключовими фінансовими показниками, можна побачити набагато глибшу картину. Саме ці співвідношення демонструють, наскільки ефективно підприємство перетворює доходи на прибуток, і як змінюється якість фінансових результатів у динаміці. Почнемо з валової рентабельності, тобто частки валового прибутку у загальному чистому доході. У 2022 році валовий прибуток становив 2 631 441 тис. грн при доході 8 661 928 тис. грн, що складає більше ніж 30%. У 2023 — 3 364 824 тис. грн на фоні 10 763 029 тис. грн доходу, теж близько 31%. А у 2024 — 2 984 270 тис. грн при доході 12 784 705 тис. грн, тобто майже 23%. Значно менше, але такі значення вказують на стабільність виробничої ефективності: підприємство впевнено зберігає маржу, попри коливання витратної бази.

Ще важливіше — операційна рентабельність, яка дозволяє оцінити, скільки прибутку залишається після покриття адміністративних, збутових і інших операційних витрат. У 2022 році операційний прибуток (37 683 тис. грн) це всього 0,43% від доходу, у 2023 — теж 0,43%, у 2024 ситуація трішки міняється — 0,57%. Ці значення є ознакою добре налагодженої операційної моделі, у якій витрати зростають не швидше, ніж доходи, і не з’їдають основної маржі. Схожу картину дає і прибуток до оподаткування. У 2022 році він становив 1 456 414 тис. грн, що складає 16,8% від доходу, у 2023 — 20,7%, а у 2024 — 12%. Тобто можна говорити не просто про зростання прибутків, а про послідовне покращення результативності господарської діяльності, особливо у 2023 році, що міг стати періодом оптимізації внутрішніх процесів чи реструктуризації. Такі співвідношення демонструють, що компанія не просто масштабується, а робить це з певним ступенем контролю над ефективністю — що особливо важливо у складних зовнішніх умовах. Якщо підприємство утримує стабільну маржу при зростанні доходів — це сигнал про збалансовану бізнес-модель і грамотну політику витрат.

Водночас навіть хороші прибутки не завжди є ознакою здорової фінансової системи підприємства — адже важливо не лише заробляти, а й заробляти ефективно, використовуючи наявні ресурси максимально розумно. У випадку ПрАТ «Оболонь» це чітко ілюструють показники рентабельності, що дають змогу побачити: наскільки влучно компанія перетворює свій дохід, активи та капітал на чистий фінансовий результат.

Таблиця 2.14

Зміна обсягів та складу доходів, тис. грн.

Показники	Фактично в тис. грн, станом на:			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8661928	10763029	12784705	2101101	2021676	124%	119%

Продовження таблиці 2.14

Інші операційні доходи	37683	46587	73984	8904	27397	124%	159%
Дохід від участі в капіталі	9718	593	0	-9125	9 718	6%	0%
Інші фінансові доходи	15953	45290	79544	29337	34254	284%	176%
Інші доходи	0	11209	0	11209	-11209	0%	0%
Доходи, всього	8725282	10866708	12938233	2141426	2071525	125%	119%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Упродовж аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції стабільно зростав: з 8 661 928 тис. грн у 2022 році до 10 763 029 тис. грн у 2023 і далі — до 12 784 705 тис. грн у 2024. За два роки цей показник збільшився більш як на 4,1 млрд. грн., тобто майже на 48%. Це — потужний сигнал про зміцнення позицій підприємства на ринку. Таке зростання може бути наслідком як підвищення цін, так і реального приросту обсягів реалізації, що свідчить про стійкий попит на продукцію «Оболоні». Однак загальна дохідна частина не обмежується лише реалізацією. Інші компоненти, хоч і мають менший масштаб, демонструють цікаву динаміку.

Зокрема, інші операційні доходи зросли з 37 683 тис. грн до 73 984 тис. грн, що майже вдвічі більше. Це може вказувати на активізацію допоміжної операційної діяльності: оренда, вторинна реалізація, обслуговування сторонніх компаній тощо. Більше того, вражає зростання інших фінансових доходів: із 15 953 тис. грн у 2022 до 79 544 тис. грн у 2024. Це більше ніж у п'ять разів. Такий приріст може свідчити про ефективне управління тимчасово вільними коштами — наприклад, розміщення їх на депозитах, інвестування у короткострокові інструменти, або погашення відсотків за наданими кредитами/позиками. Інші статті доходів мають менш помітний вплив. Наприклад, дохід від участі в капіталі у 2022 становив 9 718 тис. грн, у 2023 — лише 593 тис. грн, а в 2024 взагалі відсутній. Це може свідчити про втрату частки в інших підприємствах, вихід з інвестиційного партнерства або невиплату дивідендів асоційованими компаніями. Також варто згадати рядок «інші доходи», який з'являється лише у 2023 році (11 209 тис. грн), а в 2022 і 2024 дорівнює нулю. Ймовірно, це разове

надходження — наприклад, відшкодування, компенсації, курсові різниці або прибутки від списання заборгованостей. У підсумку загальна сума доходів зросла з 8 725 282 тис. грн у 2022 до 12 938 233 тис. грн у 2024, тобто майже на 4,2 млрд грн, або приблизно на 49%. Зростання відбувається як за рахунок основної реалізації, так і завдяки другорядним джерелам. Це говорить про багатоканальність формування доходу, що завжди є позитивною ознакою фінансової гнучкості бізнесу.

Загальна динаміка доходів, яку ми спостерігаємо в табл. 2.14, виглядає переконливо. Проте обсяг виручки ще не дає повного уявлення про ефективність діяльності підприємства. Щоб оцінити, наскільки успішно компанія перетворює дохід на прибуток, потрібно звернутися до показників рентабельності та для більшого розуміння – діаграми до них.

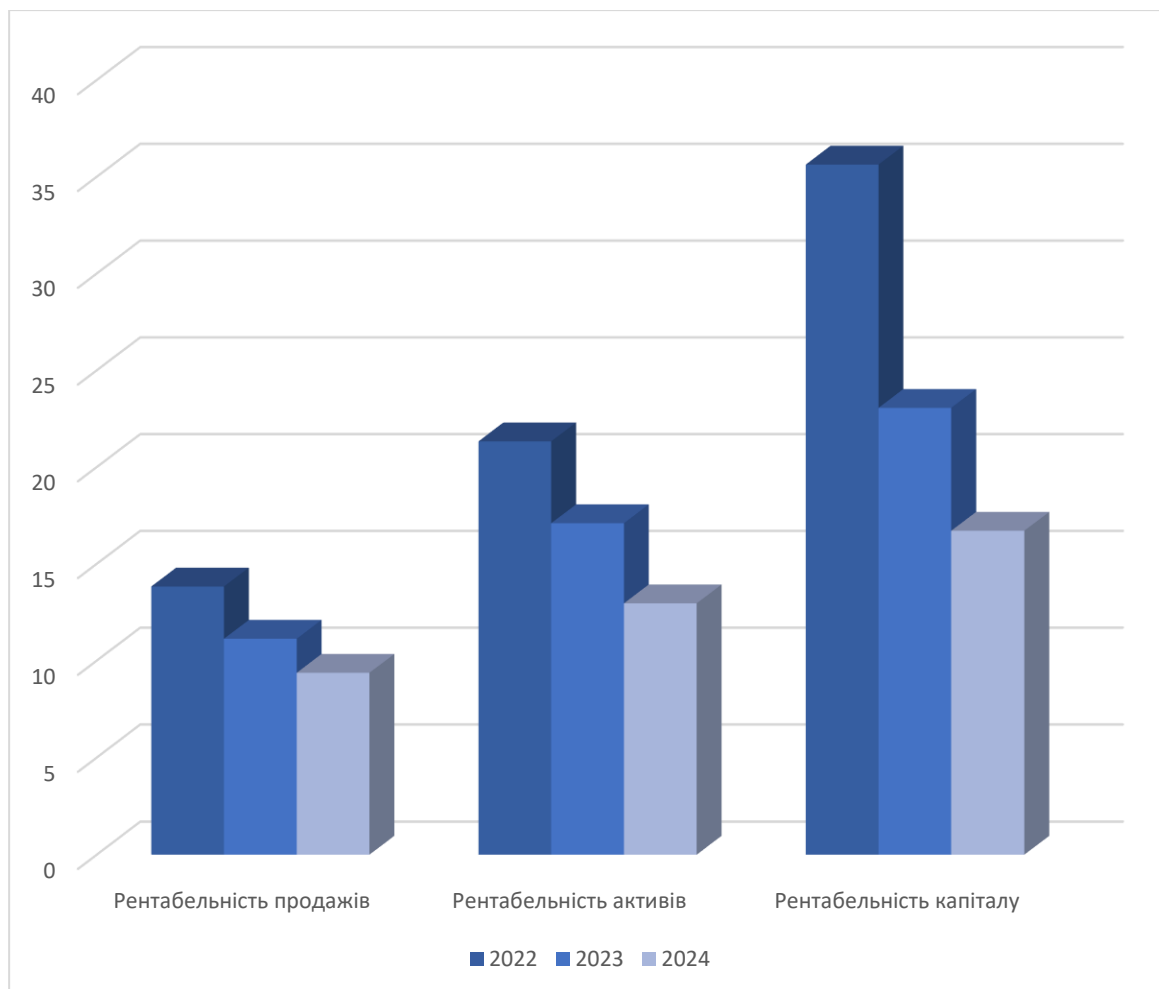


Рис. 2.1. Діаграма основних показників рентабельності ПрАТ «Оболонь»,

Джерело: складено автором на основі табл. 2.15

Таблиця 2.15

Основні показники рентабельності

Показник	Формула	Роки, (%)		
		2022	2023	2024
Рентабельність продажів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	13,83	11,13	9,37
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Баланс (активи)}}$	21,33	17,1	12,96
Рентабельність капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	35,63	23,06	16,71

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [17], [18], [19]

Вони дозволяють подивитися глибше — не лише скільки заробляє компанія, а й наскільки ефективно вона використовує вкладені ресурси. Як видно з табл. 2.15, у 2022 році рентабельність продажів становила 13,83%, що є дуже добрим результатом для виробничого підприємства. Тобто з кожної 100 гривень доходу підприємство залишало майже 14 гривень чистого прибутку. Проте вже у 2023 році цей показник знижується до 11,13%, а у 2024 — до 9,37%. Причиною цього можуть бути як зростання собівартості продукції, так і загальне посилення конкуренції на ринку, яке обмежує можливість підвищення ціни реалізації. Подібну динаміку спостерігаємо і в рентабельності активів: вона знижується з 21,33% у 2022 році до 12,96% у 2024. Це може свідчити про те, що обсяг активів підприємства (зокрема необоротних) зростає швидше, ніж прибуток. Сам по собі цей факт не є негативним — якщо активи інвестуються у довгострокові проєкти, це навіть добре. Але в короткостроковій перспективі це означає зниження віддачі з кожної гривні вкладеного ресурсу.

Ще показовішою є рентабельність капіталу, яка відображає ефективність використання власних коштів підприємства. У 2022 році вона досягала 35,63%, що є дуже сильним результатом. Проте в наступні роки ми бачимо спад до 23,06% у 2023 і 16,71% у 2024. Така динаміка свідчить про те, що хоча компанія залишається прибутковою, маржа знижується. Причинами можуть бути як зростання витрат, так і необхідність постійно збільшувати обсяг власного

капіталу — що розмиває рентабельність. Загалом, рентабельність ПрАТ «Оболонь» залишається на конкурентному рівні, але тренд до її зниження варто сприймати як сигнал до уважного контролю за витратами та ефективністю інвестицій. У довгостроковій перспективі стабільність і навіть помірна прибутковість є ознакою зрілості компанії, однак зниження динаміки потребує більш гнучкого управлінського реагування.

Аналіз результативності діяльності ПрАТ «Оболонь» за останні три роки показує головне: підприємство вміє працювати з прибутком, навіть коли умови далеко не ідеальні. Прибутки зростали, причому не лише у цифрах, а й у структурі — компанія поступово покращувала співвідношення між виторгом і тим, що реально залишалось «в кишені». Так, рентабельність із року в рік трохи знижувалася, але вона знижувалася на фоні стрімкого зростання обсягів — тобто бізнес масштабувався і продовжував приносити результат. Це краще, ніж штучно «тримати» відсотки, зменшуючи обороти. Простіше кажучи: краще трохи менше з кожної гривні, але з мільярдів — ніж багато з мільйона. Окремо варто сказати про структуру доходів: так, реалізація продукції — це основа, але «Оболонь» не ігнорує інші можливості. Ми бачимо зростання фінансових доходів, з'являються й інші джерела надходжень. Це хороший знак — компанія мислить ширше, ніж просто «виробити і продати». Так, 2024 рік уже не дав таких темпів приросту, як 2023. Але й не було падіння. Бізнес, який у складні часи просто не просідає — уже сильний. А «Оболонь» ще й примудряється зберігати прибутковість. І це, мабуть, найголовніша характеристика її результативності.

2.5. Правове регулювання діяльності ПрАТ «Оболонь»

Для того щоб бізнес працював стабільно, прибутково і без штрафів, мало просто виготовляти якісний продукт. Потрібно ще й працювати у межах закону. У випадку ПрАТ «Оболонь» це питання не лише про дотримання формальностей — це частина корпоративної культури, адже компанія

функціонує на ринку вже понад 40 років і має репутацію одного з найбільш системних виробників у галузі. Почнемо з базового — правового статусу підприємства. Оболонь має форму приватного акціонерного товариства, що визначено відповідно до положень Цивільного кодексу України (ст. 96) та Господарського кодексу України (ст. 80) [20, 21]. Це означає, що підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, може самостійно виступати в суді, укладати договори, несе відповідальність за своїми зобов'язаннями лише в межах власного майна. Оскільки йдеться про акціонерне товариство, його діяльність додатково регулюється Законом України «Про акціонерні товариства» [22]. Цей документ чітко встановлює порядок утворення, розподілу прибутку, обрання органів управління, права й обов'язки акціонерів. У випадку Оболоні частка акцій, згідно з відкритими даними, належить приватним особам, тобто компанія не перебуває у державній або комунальній власності.

Юридична адреса підприємства — м. Київ, вул. Богатирська, 3. Це важливо не лише як реквізит, а й тому, що юрисдикція за місцем реєстрації визначає, у якому органі податкової та судової системи розглядаються справи, пов'язані з діяльністю підприємства. Тут також варто зазначити, що ПрАТ «Оболонь» має низку філій і регіональних підрозділів, але саме київська головна компанія є базовою юридичною особою. Підприємство функціонує не у вакуумі — це не просто компанія з виробничими потужностями, а суб'єкт господарювання, що постійно взаємодіє з державою, партнерами, працівниками й органами контролю. І кожна така взаємодія має правову площину. Якщо сказати просто: підприємство щодня виконує десятки юридично значущих дій — і це частина його повсякденного життя.

Система управління ПрАТ «Оболонь» побудована згідно з вимогами для акціонерних товариств. І хоча підприємство є приватним, його структура залишається класичною: наглядова рада контролює стратегічний курс, а виконавчий орган — дирекція — відповідає за щоденну операційну діяльність. Такий підхід дозволяє уникати конфлікту інтересів, водночас забезпечуючи контроль за фінансовими й управлінськими процесами. Стратегічні рішення

приймаються загальними зборами акціонерів, які скликаються відповідно до внутрішніх положень і чинного законодавства [22]. Але не структура управління є найбільш «видимим» аспектом у правовій площині — а обсяг і глибина законодавчого поля, у якому функціонує підприємство. ПрАТ «Оболонь» дотримується вимог кількох ключових законів. Основні з них — Цивільний кодекс [20], Господарський кодекс [21], Закон України «Про акціонерні товариства» [22], а також спеціальні нормативні акти, які регламентують роботу виробників харчових продуктів.

Наприклад, виробництво пива чи безалкогольних напоїв не може здійснюватися без належної реєстрації, ліцензування [23], санітарного нагляду та відповідності до державних стандартів якості. У контексті виробництва особливо важливим є Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» [24], який покладає на підприємство зобов'язання щодо відстежуваності сировини, якості води, маркування продукції й навіть умов транспортування. Усе це — не додаткові вимоги, а умови допуску до ринку. У 2022–2024 роках «Оболонь» неодноразово підтверджувала свою відповідність міжнародним стандартам, включно з ISO 9001 та ISO 22000. Але за кожним сертифікатом стоїть система — правова, технічна й управлінська. Важливо, що підприємство постійно модернізує свої внутрішні політики у відповідь на зміни в законодавстві. Це особливо помітно в умовах воєнного стану, коли регуляторне поле змінюється швидше, ніж зазвичай. Адаптація до таких умов — це не лише питання правової грамотності, а й елемент виживання для великого бізнесу.

Правове життя підприємства — це не тільки внутрішня структура, але й постійні взаємодії з зовнішнім світом. Найбільш буденний і водночас критично важливий аспект — договірна діяльність. У випадку ПрАТ «Оболонь» мова йде про сотні активних договорів щороку: від контрактів на постачання сировини до угод про міжнародну логістику чи експорт. Компанія укладає як короткострокові, так і довгострокові договори, залежно від виду співпраці — і кожен з них підпорядкований положенням Цивільного кодексу України

(зокрема, главам 52–54) [20]. Підписання угод від імені підприємства має правову чіткість: повноваження директора закріплені у статуті компанії, а всі пов'язані з цим дії здійснюються на підставі рішень наглядової ради або загальних зборів акціонерів [22]. Підприємство чітко дотримується вимог до прозорості та фіксації договірних зобов'язань, включно з правилами обов'язкової реєстрації деяких типів угод (наприклад, оренди або застави нерухомого майна).

Ще один важливий блок — трудові правовідносини. На підприємстві працюють тисячі людей, і кожен з них має бути оформлений офіційно. Трудові договори укладаються відповідно до положень Кодексу законів про працю України [25], із дотриманням вимог щодо мінімальної заробітної плати, графіку роботи, нарахування відпусток і гарантій. Працівники мають доступ до колективного договору, який регулює внутрішні соціальні зобов'язання, компенсації, пільги та умови роботи. ПрАТ «Оболонь» також дотримується вимог Закону України «Про охорону праці» [26], забезпечуючи відповідні інструктажі, перевірки, сертифікати безпеки та санітарно-гігієнічні умови праці. Особливо це актуально для виробничого персоналу, який працює з обладнанням, водою, електроустановками та транспортом. На підприємстві впроваджена система охорони праці та техніки безпеки, що регулярно оновлюється згідно з новими нормативами. Щорічно підприємство проходить перевірки з боку Держпраці, ДСНС, органів Держпродспоживслужби — і на практиці демонструє відповідність до норм не лише формально, а й за суттю. Показником цього є не лише відсутність значущих порушень, а й стабільна кадрова структура та низький рівень плинності персоналу.

Ще одна важлива сфера, без якої складно уявити сучасне підприємство, — правовий захист інформації та відповідальність за порушення законодавства. ПрАТ «Оболонь» має справу з великою кількістю даних: фінансових, маркетингових, технологічних. Частина цієї інформації становить комерційну таємницю, захист якої забезпечується як внутрішніми положеннями, так і нормами Цивільного та Господарського кодексів [20, 21]. Наприклад,

працівники підписують договори про нерозголошення (NDA), що дає змогу зменшити ризики витоку технологічної чи стратегічної інформації. У ситуаціях порушення норм — будь то трудових, господарських чи екологічних — підприємство несе відповідальність відповідно до чинного законодавства. Це може бути адміністративна, цивільно-правова або навіть кримінальна відповідальність, залежно від обставин. У практиці ПрАТ «Оболонь» відсутні системні правопорушення, що свідчить про ефективну роботу юридепартаменту та контроль за ризиками. Зокрема, підприємство неодноразово проходило планові та позапланові перевірки, і в більшості випадків — без суттєвих зауважень. Крім того, підприємство суворо дотримується прав споживачів, що передбачено Законом України «Про захист прав споживачів» [27]. Це проявляється не лише у якості продукції, а й у повній інформації на упаковці, можливості повернення продукції, наявності гарячої лінії та служб зворотного зв'язку. Така відповідальність — не лише юридичний обов'язок, а й частина публічного образу бренду, який десятки років присутній на ринку.

Правове забезпечення ПрАТ «Оболонь» — це не про «виконати, бо так треба», а про частину стратегічного підходу до управління. Юридична чіткість, робота в межах закону, постійна адаптація до змін, мінімізація ризиків і повага до всіх сторін — це те, що дозволяє компанії залишатися сильною, стійкою та конкурентною. У підсумку — це правова надійність, яка стає основою довіри: з боку інвесторів, працівників, споживачів і партнерів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки дозволяє зробити комплексні висновки щодо його фінансової стійкості, ефективності господарювання та правового забезпечення. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку за основними показниками, попри зовнішні виклики, зокрема у зв'язку з війною та змінами в регуляторному полі.

На основі аналізу господарської діяльності було виявлено, що підприємство зберігає диверсифікований характер операцій, активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, з розвиненою логістичною та виробничою інфраструктурою. Це створює ґрунт для фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Фінансова структура компанії за останні три роки зазнала суттєвих змін. Зокрема, відбулося зростання загальної суми активів — з понад 5,5 млрд. грн. у 2022 році до понад 9 млрд. грн. у 2024. Основною рушійною силою цього зростання стали інвестиції у необоротні активи, що свідчить про оновлення або розширення виробничої бази. Водночас частка оборотних активів у структурі активів зменшилася, що впливає на короткострокову ліквідність і потребує додаткового контролю над грошовими потоками.

Показники капіталу демонструють зростання частки власного капіталу в загальній структурі пасивів, що говорить про зменшення боргового навантаження. Проте в аналізованому періоді простежувалося зростання короткострокових зобов'язань — і хоча компанія ефективно ними управляє, зростання потребує уваги у контексті ризик-менеджменту.

Аналіз рентабельності діяльності вказує на збереження високих стандартів ефективності. Попри окремі коливання прибутку, підприємство забезпечує стабільний рівень валової та операційної рентабельності. Це стало можливим завдяки оптимізації витрат та ефективному використанню ресурсів. Особливу увагу заслуговує зростання чистого прибутку у 2024 році, що свідчить про відновлення темпів розвитку після складних періодів.

Правова складова діяльності ПрАТ «Оболонь» засвідчує системний підхід до управління: дотримання вимог корпоративного, трудового, господарського та галузевого законодавства; прозора організація договірної роботи; впровадження стандартів охорони праці й захисту прав споживачів. Таке правове забезпечення не лише зменшує ризики, але й формує імідж відповідального суб'єкта господарювання. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє цілісну модель сталого функціонування, поєднуючи економічну

доцільність, фінансову стабільність та правову відповідальність. Це створює позитивні перспективи для подальшого розвитку підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ПрАТ «Оболонь»

3.1. Основні напрями підвищення результативності бізнесу підприємства

У той час як більшість українських підприємств стикаються з труднощами, викликаними війною, нестабільною логістикою, перебоями в електропостачанні та коливанням споживчого попиту, ПрАТ «Оболонь» демонструє вражаючу стійкість. Проте в умовах тривалого кризового періоду цього недостатньо. Стієкість — це здатність зберегти вже досягнуте, тоді як результативність — це здатність рухатися вперед. Саме тому зараз, коли зовнішнє середовище змінюється практично щодня, ключовим викликом стає не просто зберегти обсяги виробництва, а підвищити ефективність кожного внутрішнього процесу, розкрити нові джерела доходу, скоротити втрати й побачити ті можливості, які в спокійні часи залишались у тіні. Результативність у сучасному бізнесі — це не завжди про великі плани чи дорогі інвестиції. Часто вона народжується на перетині стратегічного бачення та щоденної гнучкості: вчасно адаптована логістика, переглянуті комунікації зі споживачем, розширення лінійки продукції, яке відповідає настроям ринку, — усі ці малі кроки можуть дати більший ефект, ніж масштабні проєкти. У випадку з ПрАТ «Оболонь» варто звернути увагу не лише на зовнішню динаміку, а й на внутрішню — те, як організовані процеси, наскільки злагоджено працюють ланки системи, чи немає «тихих втрат» на рівні логістики, комунікацій, прийняття рішень.

Одним із перших напрямів, який здатен принести швидкий і вимірюваний ефект, є переосмислення логістичної моделі. ПрАТ «Оболонь» має розгалужену дистриб'юторську мережу, проте в умовах воєнного часу централізовані системи зазнають ударів: зростання витрат на доставку, ризики пошкодження

транспорту, непередбачуваність маршрутів. Виходом із цієї ситуації може стати перехід до моделі децентралізованих регіональних хабів. Йдеться не про масові перебудови, а про впровадження мікрорішень: розміщення складських приміщень ближче до основних торговельних точок, співпраця з локальними логістичними партнерами, частковий перехід на модульну доставку. Це забезпечить швидкість реагування, гнучкість і зниження витрат — саме ті чинники, що критично впливають на результативність у нестабільному середовищі.

Другий важливий вектор — це робота з продуктовим портфелем. ПрАТ «Оболонь» вже має сильну лінійку товарів, які сформували довіру у споживача. Але ринок змінюється — і змінюється швидше, ніж будь-коли. Зростає попит на функціональні напої, натуральні інгредієнти, нові формати пакування. Усе більше людей звертає увагу не лише на смак, а й на склад, енергетичну цінність, присутність вітамінів чи адаптогенів. У цьому сенсі створення лінійки ізотоніків, слабо підсолоджених натуральних напоїв, тоніків, напоїв для спорту й активного способу життя — це не просто тренд, а відкриття нових споживчих ніш. Особливо цікавими є приклади локальних брендів, які змогли швидко зайняти нові ринкові ніші завдяки гнучкості й орієнтації на актуальні запити. «Оболонь» же має суттєву перевагу — готову інфраструктуру. У неї є технічна можливість виробляти нові види напоїв на власних лініях, тестувати рецептури у власних лабораторіях, і що не менш важливо — вже налагоджені відносини з торговельними мережами, які дозволяють швидко виводити новинки на полиці.

Ще одним пластом, що суттєво впливає на результативність бізнесу, є те, як компанія комунікує зі своїм споживачем. Застарілі шаблони реклами давно втрачають ефективність. Споживач хоче не просто бачити бренд — він хоче з ним взаємодіяти. У сучасних умовах навіть великі гравці все частіше переходять до гнучкої, динамічної моделі просування: через соцмережі, мікрокомунікації, короткі відео, колаборації з інфлюенсерами. Компанія, яка зуміє вийти зі звичного образу «виробника» і перетвориться на співрозмовника для своєї аудиторії, виграє не лише увагу, а й довіру. А довіра в часи кризи —

це найцінніший актив. Водночас не варто зосереджуватись виключно на зовнішніх напрямках. Часто реальні резерви ефективності приховані усередині. Наприклад, в операційних процесах, що не змінювались роками, у неструктурованих обліках, в ручному керуванні деякими етапами виробництва або в рутинних завданнях, які можна автоматизувати. Цифрова трансформація — це не про модернізацію заради статусу, це про економію часу, зниження помилок, кращий контроль за витратами та прискорення прийняття рішень. І хоча звучить абстрактно, на практиці це означає прості речі: сучасна ERP-система, єдина база клієнтів, аналітика в реальному часі, автоматизоване формування звітів. Усе це прямо впливає на продуктивність команди й швидкість реакції на зміни ринку.

Утім, варто також розглядати й ширші стратегічні можливості, що виходять за межі звичної B2B-моделі. Сьогодні все більше виробників переходять до комбінованого формату, коли поряд із дистрибуцією через торговельні мережі функціонує пряма взаємодія з кінцевим споживачем. Для ПрАТ «Оболонь» це може означати запуск B2C-платформи — онлайн-продажу, підписних коробок, спеціальних акцій, побудованих на персоналізованому досвіді. Подібний підхід дозволяє не лише краще контролювати комунікацію з клієнтом, а й створити довготривалі відносини, засновані на взаємній цінності. І хоча ця модель потребує окремого обговорення, саме вона буде предметом глибшого аналізу у наступному підпункті.

Окремо слід згадати людський чинник. У великих компаніях надто легко перетворити персонал на виконавців замість творців. Але ефективність зростає саме там, де працівники відчують не лише обов'язок, а й простір для ініціативи. Внутрішні ідеї часто народжуються не в залі засідань, а в цехах, на складах, в розмовах із клієнтами. Тому створення середовища, де ініціативи підтримуються, винагороджуються та реалізуються, — це не романтика, а абсолютно прагматичний інструмент підвищення результативності. Залучений персонал рідше звільняється, менше помиляється, швидше адаптується і, головне, починає мислити як співвласник, а не найманий працівник.

3.2. Економічне обґрунтування B2C-платформи, як інструменту підвищення результативності

Світ змінюється не поступово, а ривками. За останні роки ми стали свідками того, як навіть найстабільніші моделі взаємодії з ринком зазнають трансформацій. Ще зовсім недавно опора на традиційну дистрибуцію через великі торговельні мережі здавалася беззаперечною перевагою. Але війна, пандемія, цифровізація й нові очікування споживача поступово зсувають центр тяжіння з B2B-моделі до більш прямої, гнучкої та персоналізованої взаємодії — моделі B2C. Для ПрАТ «Оболонь», яке десятиліттями будувало свою силу саме через оптові поставки, великі контракти й масштабне виробництво, перехід до B2C-платформи виглядає не просто сміливо — на перший погляд, навіть трохи нетипово. Та саме в цьому й криється потенціал.

Підприємство, яке має добре вибудовані потужності, досконало налагоджену логістику і пізнаваний бренд, має змогу не відмовлятися від старого, а доповнити його новим — створити ще один потік доходу, ще один канал впливу, ще один шлях до споживача. Ідея полягає не в тому, щоб конкурувати з супермаркетами чи дилерами. Навпаки — йдеться про паралельну реальність, у якій кінцевий споживач має прямий контакт із брендом: може отримати коробку напоїв просто додому, скористатись промокодом за відгук, долучитися до спільноти, тестувати нові смаки або отримувати персональні пропозиції, засновані на попередніх замовленнях. Це не лише зручно. Це формує емоційний зв'язок, який жодна рекламна кампанія не збудує через білборд.

Переваги такої моделі починаються там, де закінчується звична логіка «виробник — посередник — магазин — клієнт». Прямий продаж дозволяє ПрАТ «Оболонь» не лише отримувати більшу частку доходу з кожної одиниці продукції, а й працювати з аудиторією на іншому рівні глибини. У B2C-каналі кожна взаємодія стає джерелом даних: хто замовляє, що саме, як часто, у якій комбінації, які акції спрацьовують краще, яка упаковка приваблює, а яка —

лишається без уваги. Це все — не просто статистика, а жива аналітика, яку можна перетворити на дії. Іншими словами, підприємство отримує змогу не гадати, що думає споживач, а знати це напевно. І будувати комунікацію не «на всіх», а точково — за інтересами, поведінкою, локацією, навіть настроєм.

Наприклад, одному клієнту система може запропонувати класичний набір з пивом до футболу, іншому — безалкогольні напої в екоупаковці, а третьому — лімітовану коробку з дегустаційними варіантами нових смаків. Усе це можливо за допомогою сучасної платформи e-commerce, інтегрованої з CRM та аналітичними модулями. Реалізація B2C-моделі не вимагає кардинальної перебудови всієї бізнес-структури. На першому етапі достатньо запуску пілотного онлайн-магазину, адаптованого для мобільних пристроїв, із системою обліку замовлень, інтегрованою логістикою та базовим функціоналом персоналізації. Важливо, що всі основні процеси — від збору продукції до її пакування і доставки — вже є частиною компетенцій компанії. Не потрібно створювати новий бізнес з нуля. Потрібно лише дати новий інтерфейс тому, що вже працює.

Ще один напрям, який суттєво підсилює ефективність B2C-моделі — це гейміфікація та система лояльності. ПрАТ «Оболонь» як бренд має велику емоційну вагу для українського споживача. І саме цю емоцію можна розвинути в довготривалі відносини. У межах B2C-платформи користувачі можуть накопичувати бали за кожну покупку, брати участь у розіграшах, відкривати «рівні» доступу до спеціальних товарів, отримувати персональні промокоди за відгуки або запрошення друзів. Усе це створює відчуття залученості, гри, взаємодії — замість одноразового акту купівлі. І тут відкривається ще одна цінність: така платформа не обмежується лише продажем. Вона перетворюється на канал двосторонньої комунікації. Наприклад, компанія може проводити голосування щодо нових смаків, збирати ідеї щодо дизайну упаковки, публікувати історії «ізсередини», показуючи реальне життя підприємства. Це перетворює бренд на живу екосистему, а клієнта — на її частину. У цьому контексті варто згадати досвід як українських, так і міжнародних компаній.

Наприклад, пивоварні бренди «Ципа», «Varvar» або «Rebrew» в Україні вже давно продають продукцію напряму — через передзамовлення, спеціальні дегустаційні сети чи лімітовані серії. У країнах ЄС платформи на кшталт Beer52 або BrewDog's Online Shop стали успішним прикладом того, як велика компанія може створити власний цифровий канал збуту й утримувати там постійну клієнтську базу без посередників. Знову ж таки, усе це — про результативність, але вже не в класичному сенсі, а через довіру, утримання клієнта, повторні продажі. У фінансовому плані запуск B2C-платформи не потребує надмірних інвестицій, особливо якщо використовувати модель поступового розширення.

Початкові витрати включають розробку платформи (яку можна здійснити на основі вже існуючих шаблонних рішень), маркетинг для залучення перших користувачів, формування початкового складу та логістичне налаштування. За приблизними оцінками, на старті проєкту достатньо від 2000 до 2100 замовлень на місяць, щоб він став самоокупним. А з урахуванням розміру аудиторії бренду й рівня довіри, досягнення такого обсягу є цілком реалістичним. Згідно з внутрішніми оцінками, класичний дистриб'ютор забирає від 22% до 60% маржі з кожної одиниці продукції. У моделі прямого продажу ця частка залишається у підприємства, що дозволяє збільшити валовий прибуток навіть за зменшення середньої ціни для кінцевого клієнта. Наприклад, продаючи упаковку пива безпосередньо через платформу за ціною, нижчою на 10% від ринкової, компанія все одно зароблятиме більше, ніж у традиційній схемі B2B.

У перспективі така ініціатива здатна стати не лише додатковим джерелом прибутку, а й інструментом захисту від ринкових коливань. Адже поки B2B-продажі залишаються чутливими до логістичних викликів, змін у закупівельній політиці мереж чи коливань обмінного курсу, B2C-напряму дозволяє будувати прямий, більш стабільний грошовий потік. А ще важливо інше: у момент, коли споживачі мають вибір між десятками схожих продуктів, саме сервіс, досвід і персоналізація стають тим, що утримує і відрізняє бренд. І саме це дає можливість ПрАТ «Оболонь» не просто залишатися в грі, а формувати правила на цьому новому рівні взаємодії. Безперечно, впровадження B2C-моделі має і

свої виклики. Необхідно вибудувати окрему логіку обслуговування клієнтів, забезпечити стабільність доставки, оперативно реагувати на звернення, уникати помилок у комплектації замовлень. Проте всі ці речі вже давно стандартизовані, і їх можна швидко імплементувати, спираючись на досвід ринку.

За останні п'ять років, попри воєнні ризики й падіння споживчої активності в окремих регіонах, сектор B2C в Україні демонструє адаптивність і стійке зростання. Це особливо помітно в категоріях FMCG, де прямий онлайн-продаж починає відігравати дедалі важливішу роль. Зростання мобільності споживача, популярність доставки та культура онлайн-замовлень перетворюють прямий продаж не на альтернативу, а на необхідний елемент бізнес-стратегії для великих брендів. Успішні кейси локальних брендів, які буквально «з нуля» за кілька місяців створили ефективні D2C-платформи, доводять, що для великого виробника з ім'ям і ресурсами подібний проєкт — не складність, а можливість.

Щоб краще уявити фінансовий потенціал запропонованого заходу, доцільно узагальнити основні розрахункові показники у вигляді таблиці:

Таблиця 3.1

Основні розрахункові показники по ПрАТ «Оболонь» та запропонованого заходу

Показник	Од. виміру	Величина	Пояснення
I. Загальний ринок			
Загальний обсяг реалізації пива в Україні	тис. л	1 298 000	За 11 місяців 2024 року склав – 129,8 млн. дал. [54]
Частка ПрАТ «Оболонь» від обсягу	тис. л	324 500	Відомо, що 80-85% ринку контролюють 3 - 4 гравці, одна з них «Оболонь». [55] Щодо %, у більш ранніх публікаціях [56] згадувались цифри близько 24.5%.
II. Оптова ціна продажу			
Середня оптова ціна на продаж 1л. пива:	грн.	30,04	Середнє значення між цінами АТБ, Сільпо, Фора
- АТБ	грн.	31,37	З вирахуванням ПДВ та націнок кожної мережі: 22%, 45%, 60%
- Фора	грн.	30,82	
- Сільпо	грн.	27,93	

Продовження таблиці 3.1

III. Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації пива за рік	грн.	9 747 980 000	Це 76,24% від загального чистого доходу: 12 784 705 000 грн.
Собівартість реалізації пива за рік	грн.	7 471 851 644	Це 76,24% від загальної собівар. реалізації: 9 800 435 000 грн.
Собівартість 1л пива	грн.	23,02	$\frac{\text{Собівар. реалізації пива}}{\text{Річний обсяг пива}}$
IV. Показники B2C-платформи			
Середній чек замовлення при безкоштовній доставці (з ПДВ без ПДВ)	грн.	418 348,33	Безкоштовна доставка при замовленні від 400грн. Від 10 од. однакового товару – 5% знижка. Від 20 од. – 10%. Ціна пива в офіційному магазині 40 грн./л.
Собівартість середнього замовлення	грн.	325,36	Це «собівартість 1л + витрати на збут»
Чистий прибуток середнього замовлення (після податків)	грн.	19,47	$\frac{348,33 - 325,36}{1,18}$
Середня кількість замовлень на день	од.	120	Кожен кур'єр робить в середньому 20 замовлень на день. Кур'єрів в нас 6
Річний обсяг реалізації пива (замовлення із безкоштовною доставкою)	л.	348 480	Це «1л × 2640(од. замовлень в місяць із безкоштовною доставкою) × 12 місяців»
Річний чистий прибуток	грн.	616 809,6	$19,47 \times 2640 \times 12$
Річний чистий прибуток при аналогічному обсязі через торгові мережі	грн.	2069971,2	$30,04 - 23,02 = 7,02 \text{ (прибуток з літру)}; 7,02 / 1,18 = 5,94 \text{ (чистий прибуток на л.)}, \text{ тоді } 5,94 \times 348\,480$
Точка беззбитковості замовлень (місяць)	од.	2023	$\frac{\text{Фіксовані витрати}}{\text{Маржинальний прибуток}}$

Джерело: складено та пораховано автором на основі аналізу великої кількості інформації:

[17], [18], [19], [54], [55], [56]

Зважаючи на наявні фінансові ресурси, підприємство має змогу реалізувати впровадження B2C-платформи за рахунок власних коштів, без потреби в залученні зовнішніх інвесторів. Орієнтовна структура витрат охоплює розробку та запуск платформи, її технічну підтримку, а також початкові маркетингові активності для просування серед цільової аудиторії. Передбачено також фінансовий резерв для можливого доопрацювання функціоналу відповідно до запитів споживачів. Деталі наведені нижче:

Таблиця 3.2

Витрати на запропонований захід

Показник	Ціна, грн.	Пояснення
Розробка B2C-функціоналу на офіційному сайті	157 373,81	Додавання онлайн-замовлень, особистого кабінету користувача, інтеграція оплати та доставки
Мобільний застосунок (Android + iOS, базова версія)	165 656,64	Створення кросплатформеного додатку з базовим функціоналом магазину та авторизацією
Інтеграція CRM-системи	66 262,66	Налаштування CRM для обліку клієнтів, обробки замовлень, автоматизації спілкування
SEO, безпека, технічне оновлення	41 414,16	Впровадження SEO-структури, оновлення CMS, захист персональних даних, SSL-сертифікати
Навчання персоналу	28 989,91	Інструктаж, підготовка співробітників до роботи з CRM та обробкою онлайн-замовлень
Резерв на непередбачені витрати (5–10 %)	30 069,42	Додаткові витрати на адаптацію, техпідтримку, розширення функцій у процесі впровадження
Транспортний засіб (Електроскутер)	174 000 (1 од. – 29 000)	Чотири електроскутери, екологічно чистих, з низькими експлуатаційними витратами для міських умов.
Брендинг	34 040,8 (1 од. - 8 510,2)	Брендування ТЗ: поклейка + покраска елементів, включаючи логотипи бренду
Екіпірування: Шолом (1 од. – 1 000)*6 Форма (1 од. – 1 500)*6 Термосумка (1 од. – 2 210) *6	28 260	Повний комплект брендового, захисного та робочого спорядження для водіїв.
GPS-трекер	5 694 (1 од. – 949)	Система моніторингу та відстеження транспорту в реальному часі для контролю маршрутів, оптимізації доставки та забезпечення безпеки
Загальна сума	631 457,94	

Джерело: складено та пороховано автором на основі аналізу цін в мережі інтернет

Таблиця 3.3

Щомісячні витрати на запропонований захід

Показник	Ціна, грн.	Пояснення
Хостинг та інфраструктура	4 151,48	VPS/Cloud (AWS, DigitalOcean), CDN (Cloudflare), резервні копії
Техпідтримка та адміністрування	6 226,97	DevOps/сисадмін (налаштування, оновлення, моніторинг)
Зарплата кур'єрів	146 400 (з оплатою ЄСВ – 22%)	Кур'єрів в нас 6, кожен з них отримує – 20 000, з ЄСВ компанія витрачає 24 400
Зарядка електротранспорту	358,31	Один робочий день – це 480км. 1 повний заряд на 50км – 6,22 грн.
Страховка(місяць)	2698,46 (1 од. - 5 396,93/рік)	Ціну річної страховки ділимо на 12 місяців
Маркетингове просування(місяць)	20 707,08	Кампанії в Google/Facebook Ads, банери, акції, email-розсилки для просування платформи
Непередбачені витрати	5 396,71	Ремонти, додаткові витрати на логістику тощо.
Техобслуговування транспорту	4500 (1од. – 750)	Шини, гальма, акумулятор
Разом:	190 439,02	

Джерело: складено та пораховано автором на основі аналізу цін в мережі інтернет

Варто окремо наголосити, що ключова цінність B2C-платформи полягає не лише у безпосередньому фінансовому результаті від реалізації продукції, а в сукупності довгострокових переваг, які формуються після впровадження цього інструменту:

По-перше, платформа створює окремий незалежний канал збуту, який підвищує стійкість бізнесу в умовах ринкової турбулентності. Припинення співпраці з окремими торговельними мережами або логістичні труднощі в дистриб'юторських каналах не позначатимуться настільки критично на загальній структурі доходів, якщо існує власний цифровий канал взаємодії з клієнтом. Це — стратегічна гнучкість, яка особливо важлива в умовах війни, девальвації національної валюти, коливань попиту або зростання торгових націнок у ритейлі.

По-друге, впровадження B2C-моделі дозволяє вийти за межі звичайної транзакції. Кожне замовлення, кожна взаємодія з клієнтом — це не просто продаж, а також джерело даних. Завдяки CRM-системі, аналітичним модулям і автоматизації, підприємство отримує повну картину клієнтської поведінки: які позиції замовляють найчастіше, в які дні тижня, як реагують на акції, які обсяги замовлень є типовими. На основі цього можна налаштовувати персоналізовані кампанії, що підвищують ефективність маркетингу на 30–50% у порівнянні з масовими офлайн-інструментами.

По-третє, через впровадження системи лояльності та гейміфікації, підприємство формує емоційно залучену базу споживачів. Нарахування бонусів, рівні доступу, ексклюзивні пропозиції, промокоди за відгуки та навіть «подарункова» продукція для активних користувачів — усе це формує Customer Lifetime Value (CLV), тобто сумарний прибуток з одного клієнта протягом усього періоду його взаємодії з брендом. За оцінками Bain & Company, компанії з високим рівнем клієнтської лояльності отримують на 25–95% більше прибутку, ніж ті, що зосереджуються виключно на залученні нових клієнтів.

По-четверте, платформа дозволяє значно знизити витрати на запуск нових продуктів. Наприклад, механізм видачі 1 одиниці нового продукту безкоштовно лояльним клієнтам дає змогу протестувати споживчі вподобання та зібрати аналітику без витрат на масштабну рекламу чи дегустаційні заходи в супермаркетах. Це не лише економія бюджету, але й швидке прийняття рішень на основі даних, а не припущень.

По-п'яте, B2C-платформа — це канал прямого зворотного зв'язку, де споживач може залишити відгук, запропонувати ідею, проголосувати за нову упаковку, переглянути закулісся виробництва. Така двостороння взаємодія створює довіру, яку неможливо купити навіть через найдорожчі медіа-кампанії.

По-шосте, екологічна складова також формує цінність проєкту. Застосування електроскутерів як транспорту для доставки — це не лише зниження експлуатаційних витрат, але й додатковий іміджевий плюс, пов'язаний із дотриманням принципів ESG (Environmental, Social, Governance).

У сучасних умовах споживачі дедалі більше орієнтуються на бренди, які демонструють екологічну відповідальність.

Важливо також відзначити, що навіть за консервативного сценарію розвитку проєкту, при середньому чеку у 418 грн. і середньоденному обсязі в 120 замовлень, щомісячний чистий прибуток перевищує 51 тис. грн. І хоча за аналогічного обсягу реалізації через торгові мережі маржинальність є вищою, це порівняння не враховує:

- майбутні ефекти масштабування;
- зниження маркетингових витрат завдяки персоналізації;
- зростання CLV за рахунок системи лояльності;
- стабільність прибутку в умовах кризи.

Таким чином, впровадження B2C-платформи не є альтернативою класичному каналу дистрибуції, а доповненням до нього, що розширює бізнес-модель ПрАТ «Оболонь», робить її гнучкішою, адаптивнішою до сучасних викликів і стійкішою у довгостроковому горизонті. Це не просто захід — це новий рівень взаємодії з клієнтом, який відповідає потребам цифрового часу.

3.3. Вплив запропонованого заходу на результативність діяльності

Є ідеї, які одразу здаються прибутковими. Є — що викликають сумніви. Але справжній прорив починається там, де бізнес не просто шукає заробіток, а змінює спосіб взаємодії з реальністю. І саме запуск власної B2C-платформи для ПрАТ «Оболонь» — не про ще одну опцію продажу. Це про зміну мови, якою говорить компанія зі своїм клієнтом. Цей захід не виглядає революційним, якщо дивитися на нього ззовні: створення сайту, логістика, замовлення, доставка. Але насправді — він змінює ритм усієї системи. Тепер компанія більше не просто «продає через когось» — вона говорить безпосередньо, чує без посередників, реагує в реальному часі. І саме ця прямота стає основою для нового рівня результативності: гнучкої, персоналізованої, живої. Такі зміни відбуваються не в таблицях і не у фінансових звітах — вони починаються у точках дотику. Коли

клієнт заходить на сайт і бачить знайомий логотип у себе на екрані, не в супермаркеті, а у себе вдома — відбувається зсув. Коли він може замовити акційну коробку, обрати доставку на вихідні, отримати подяку за відгук чи бонус за запрошеного друга — це вже не масовий продаж. Це індивідуальний досвід. А саме з нього народжується лояльність, повторні замовлення, довіра. І все це — прямий вплив на результативність, який ніколи не дасть дистриб'ютор чи ритейлер. Підприємство починає жити у ритмі клієнта. Збирає зворотний зв'язок, тестує нові смаки не через великі запуски, а через лімітовані дегустаційні набори. Розуміє, який продукт заходить краще на заході країни, а який — у центрі. Не через довгі звіти партнерів, а через аналітику власної платформи. І з кожною такою дрібницею бізнес стає точнішим. Менше ризику в нових лінійках. Менше марнотратства. Більше влучань. Щоб повніше оцінити потенційний ефект від впровадження запропонованого заходу, доцільно порівняти ключові фінансові показники до та після реалізації ініціативи. Такий аналіз дозволяє кількісно оцінити зміни у прибутковості, рентабельності, ліквідності та ефективності використання активів. Відповідні дані наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Порівняльний аналіз показників ефективності діяльності підприємства
до та після реалізації проекту**

Показник	Роки			Відхилення, %	
	2024	Після впровадження проекту (прогноз)		Проект (2%) до 2024	Проект (5%) до 2024
		зростання попиту на 2%	зростання попиту на 5%		
Обсяг реалізованої продукції (л.)	324 500 000	330 990 000	340 725 000	2%	5%
Чистий дохід від реалізації (тис. грн.)	12 784 705	12 990 221	13 298 496	1,61	4,02
Собівартість реалізації (тис. грн.)	9 800 435	9 949 834	10 173 934	1,52	3,81
Чистий прибуток (тис. грн.)	1 248 254	1 259 742	1 276 975	0,92	2,3
Рентабельність продажів, (%) (прибуток/дохід x 100%)	9,77%	9,70%	9,60%	-0,07	-0,17
Витрати на збут (тис. грн.)	956 097	956 380	956 805	0,03	0,07

Джерело: складено та пораховано автором на основі: [17], [18], [19] та даних із табл. 3.1

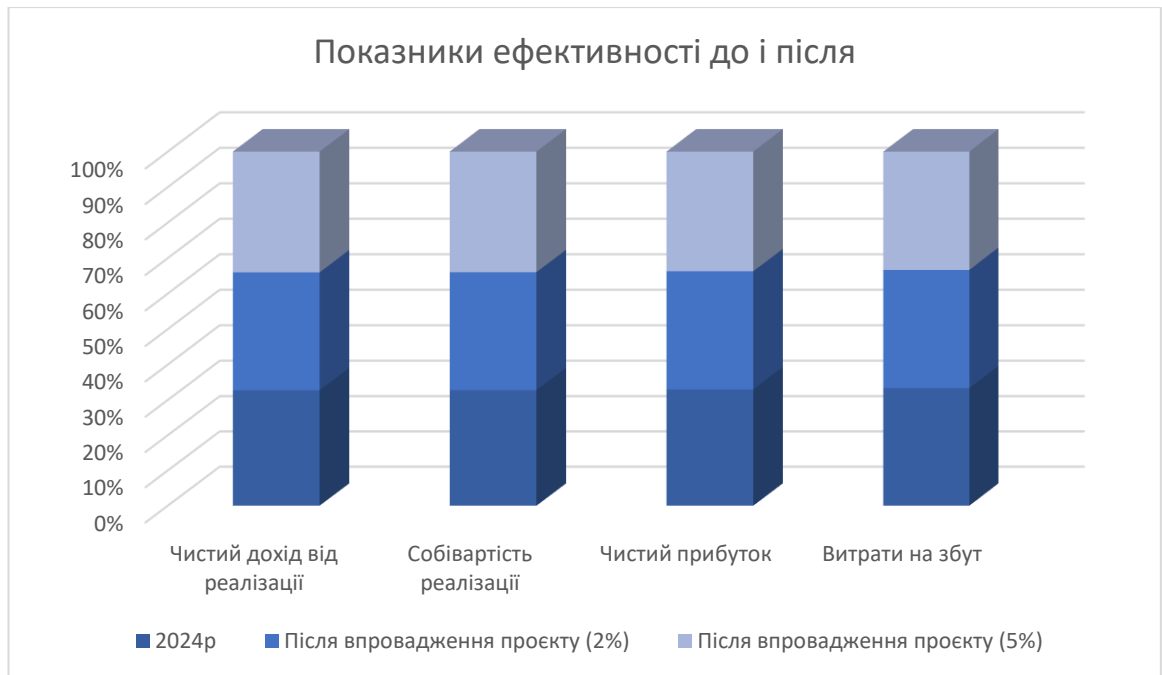


Рис. 2.2. Показники ефективності ПрАТ «Оболонь» до і після реалізації проекту
складено на основі таблиці 3.4

Відомо, що обсяг реалізованої продукції підприємства збільшується на 2 - 5%, після впровадження додаткової B2C-платформи, до основного B2B-каналу [57]. Тому, (у табл. 2.15) представлено фактичні дані за 2024 рік до впровадження проекту, а також варіанти змін, що можуть бути досягнуті за умов зростання обсягу реалізації продукції на 2% і 5% відповідно.

Згідно з отриманими розрахунками, обсяг реалізованої продукції може зрости з 324,5 млн літрів до 330,99 млн літрів або 340,73 млн літрів, залежно від сценарію. Відповідно зростає і чистий дохід від реалізації: при прирості 5% очікується збільшення на 513 791 тис. грн (або +4,02%). Це свідчить про позитивний вплив прямого доступу до кінцевого споживача, який забезпечує платформа. Разом з тим, рівень собівартості також незначно зростає, що пов'язано з розширенням обсягу обробки замовлень, логістики та супутніх операцій. Однак темп зростання витрат є меншим, ніж темп зростання доходів, що позитивно впливає на абсолютний розмір чистого прибутку. У разі реалізації 5% сценарію він зростає на 28 721 тис. грн (+2,3%).

Показник рентабельності продажів змінюється несуттєво, залишаючись у межах 9,77–9,66%. Це свідчить про те, що підвищення ефективності в даному випадку має екстенсивний характер — за рахунок розширення обсягів реалізації, а не кардинального зниження витрат. Особливо важливим є зниження витрат на збут, яке, згідно з розрахунками, становить – 0,03% та – 0,07% відповідно до двох сценаріїв. Це пояснюється зменшенням залежності від посередників та впровадженням власного каналу дистрибуції через B2C-платформу.

Загалом, проведений аналіз показників ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» до та після впровадження B2C-платформи підтверджує обґрунтованість обраного стратегічного напрямку. На основі прогнозного моделювання було виявлено, що навіть за консервативним сценарієм приросту обсягів реалізації продукції на рівні 2% підприємство демонструє позитивну динаміку ключових фінансових результатів. Так, відбулося незначне, але сталого характеру збільшення чистого доходу від реалізації, чистого прибутку, а також скорочення витрат на збут. Реалізація B2C-платформи, яка орієнтована на прямий доступ до кінцевого споживача, дозволяє підприємству зменшити залежність від дистриб'юторських ланцюгів, скоротити логістичні витрати та підвищити рівень контролю над ціноутворенням і клієнтським сервісом. Це, у свою чергу, формує передумови для зростання лояльності споживачів і стабілізації збуту. Особливо показовим є той факт, що зростання прибутку досягається не лише за рахунок збільшення виручки, а й завдяки кращій структурі витрат, зокрема зниженню питомої ваги витрат на збут. Це свідчить про те, що B2C-модель забезпечує ефективніший розподіл ресурсів і має потенціал до масштабування. При цьому рівень рентабельності продажів залишається відносно стабільним, що вказує на здатність підприємства підтримувати економічну ефективність навіть в умовах змін ринкової моделі.

Окрім безпосереднього впливу на фінансові результати, впровадження платформи відкриває нові можливості в довгостроковій перспективі: автоматизація замовлень, CRM-інтеграція, гнучке управління асортиментом,

впровадження програм лояльності. Платформа також дозволяє підприємству формувати емоційно залучену базу споживачів завдяки персоніфікованим комунікаціям та зручному користувацькому досвіду.

Прямий зворотний зв'язок із клієнтом створює додаткові можливості для оперативного вдосконалення продукту та сервісу, а зростання повторних покупок сприяє зниженню питомих маркетингових витрат. Ефект масштабування, який досягається через розширення бази користувачів без суттєвого приросту змінних витрат, посилює загальну ефективність і рентабельність моделі. Такі функціональні та стратегічні переваги формують стійку конкурентну позицію підприємства в умовах цифрової трансформації ринку.

Висновки до розділу 3

Усе, що ми розглядали в межах цього розділу, зрештою зводиться до одного питання: чи може підприємство, яке звикло діяти в усталеній системі координат, дозволити собі мислити ширше? Результативність — це не про кількість випущених пляшок на годину, і не про зменшення собівартості в десяткових дробах. Це про здатність відчувати зміну ритму й відповідати на неї не обороною, а рухом вперед. І саме таку логіку демонструє ПрАТ «Оболонь», коли починає дивитися в бік цифрових каналів, персоналізованої взаємодії, нових точок контакту зі своїм споживачем. Наведені у підпунктах ідеї — не про те, щоби відмовитися від традиційної моделі. Вони про її розширення. Про те, як поряд із сильними лініями виробництва й дистрибуції може існувати ще одна паралельна реальність — легша, мобільніша, швидша. У цій реальності не потрібно чекати квартальних звітів від мереж чи тендерів від ритейлерів. Тут усе відбувається в моменті: замовлення, реакція, контакт. І в цьому моменті народжується нова ефективність — та, яка живе не на складах, а в головах людей, які повертаються до бренду знову і знову. У контексті повномасштабної війни, економічної нестабільності й технологічного прориву — таке рішення не

виглядає як щось надлишкове чи експериментальне. Навпаки, саме воно створює простір стабільності, коли зовнішнє середовище не залишає місця для передбачуваності. І саме тому запуск власного B2C-напрямку, впровадження цифрової екосистеми, переосмислення клієнтського досвіду — усе це не просто підвищує результативність. Воно робить її живою, гнучкою, людяною. Підприємство, яке має таку глибину виробництва й таку історію бренду, як «Оболонь», не лише може, а й має право на більше, ніж механічне повторення усталеного. І саме такий крок — сміливий, структурний, стратегічний — дозволяє знову стати ближчими. До споживача. До часу. До майбутнього. І в цій близькості — справжній сенс результативності. Бо результат не завжди в грошах. Іноді — в тому, що бізнес знову починає говорити голосом, який хочеться чути.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проблема результативності бізнесу в сучасних умовах уже давно вийшла за межі простого вимірювання прибутку чи зростання обсягів продажу. Вона набуває комплексного виміру, охоплюючи як фінансові, так і нефінансові показники, інституційні умови, правове регулювання, управлінську структуру, здатність до інновацій, адаптивність до змін ринку та ефективність комунікації зі споживачем. Саме таке широке трактування категорії результативності було взяте за основу цієї роботи. Її головною метою стало не просто проаналізувати стан підприємства, а виявити, як змінити механізми управління результативністю так, щоб вони відповідали викликам сьогодення.

У центрі дослідження — підприємство ПрАТ «Оболонь», яке функціонує в одній із найбільш конкурентних галузей — харчовій промисловості, де результативність залежить не лише від внутрішньої організації, а й від уміння адаптуватися до стрімкої динаміки споживчого попиту, змін у логістиці, технологічних проривів та регуляторного тиску. Проведений аналіз дозволив виявити як сильні сторони компанії — наявність масштабних виробничих потужностей, впізнаваного бренду, стабільної дистрибуції, так і певні стримувальні фактори, зокрема: високу частку оптової реалізації, обмежену взаємодію з кінцевим споживачем, значні витрати на логістичну інфраструктуру та зовнішній маркетинг.

Сучасне розуміння результативності вимагає переосмислення самих підходів до її оцінювання. Традиційний фінансовий аналіз — хоча й залишається базовим інструментом — не дозволяє у повній мірі оцінити здатність підприємства до розвитку, інновацій та довгострокового виживання. У межах роботи було узагальнено сучасні підходи до оцінювання ефективності, зокрема систему збалансованих показників (BSC), ключові індикатори ефективності (KPI), а також модель економічної доданої вартості (EVA). Вони дають змогу поєднати оцінку поточних фінансових результатів із стратегічними

цілями, які охоплюють клієнтське задоволення, інновації, внутрішні бізнес-процеси та навчання персоналу.

Застосування багаторівневої оцінки результативності дозволило побачити підприємство не як статичний об'єкт фінансової діагностики, а як живу, динамічну систему, у якій кожна ланка — від маркетингу до технології, від логістики до клієнтської підтримки — впливає на загальну здатність досягати цілей. Саме на цьому ґрунті було сформовано практичну частину дослідження, в якій зроблено спробу не просто оцінити поточний рівень ефективності ПрАТ «Оболонь», а й обґрунтувати можливість її зростання шляхом впровадження цілеспрямованого заходу з цифрової трансформації. Таким рішенням стало створення власної B2C-платформи (аналогічної за принципом дії додаткам типу «Сільпо»), яка дозволяє підприємству напряду працювати з кінцевим споживачем, минаючи посередницьку ланку.

У межах економічного моделювання було розраховано очікувані зміни ключових фінансових показників за кількома сценаріями: при зростанні обсягів реалізації на 2% та на 5%. Навіть у консервативному сценарії спостерігається збільшення чистого прибутку, покращення обсягу продажів, зниження питомих витрат на збут. B2C-платформа демонструє здатність не лише приносити додатковий дохід, а й підвищити операційну гнучкість підприємства. Це виявляється через скорочення залежності від сторонніх каналів дистрибуції, формування власної бази клієнтів, а також можливість запуску персоналізованих акцій, прямих продажів та аналізу клієнтської поведінки.

Значну увагу в роботі приділено не лише економічному аспекту змін, а й системним, правовим та стратегічним наслідкам переходу до нової моделі. Було проаналізовано законодавче поле функціонування B2C-сегменту, питання захисту персональних даних, вимоги до електронної комерції та доставки. Такий підхід забезпечив комплексне обґрунтування доцільності проєкту, зробивши його реалістичним не лише з позиції фінансової ефективності, а й правової сумісності та регуляторної відповідності. Водночас, зроблено акцент

на важливості управління змінами — як внутрішніх, так і зовнішніх — під час впровадження інновацій.

Окремо лише відзначити, що запропонований захід не обмежується короткостроковим прибутковим ефектом, а формує передумови для довготривалого зростання та підвищення стійкості бізнесу. За допомогою цифрової платформи підприємство отримує низку додаткових переваг: глибшу аналітику поведінки споживача, швидшу реакцію на зміни попиту, інтеграцію з логістичними модулями та CRM-системами, можливість розробки програм лояльності, зменшення витрат на маркетинг через точкову персоніфікацію пропозицій. Через формування прямого зв'язку з клієнтом зміщується парадигма взаємодії — з транзакційної до ціннісної, де підприємство не лише продає продукт, а будує довготривалі відносини, засновані на довірі, зручності та персональному досвіді.

Запропонована модель B2C, з урахуванням реалій українського ринку, має адаптивний потенціал і може бути масштабована на інші регіони, сегменти продукції або категорії клієнтів. Ба більше — вона може стати платформою для подальшої трансформації бізнес-моделі компанії, де цифрові канали стають не додатком до основної діяльності, а її новою базою. Це відкриває ширший горизонт — від електронної комерції до підключення до партнерських екосистем, використання штучного інтелекту для управління асортиментом, прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів поставок.

Усе вищезазначене дозволяє зробити висновок, що цілісне розуміння результативності як системної категорії, доповнене інструментальним аналізом і практичним проектом цифрової трансформації, створює основу для сталого розвитку підприємства. Виконане дослідження поєднує теоретичну глибину, практичну релевантність і стратегічну орієнтацію, що є його ключовою цінністю. Такий підхід дозволяє не лише вирішити локальну проблему підприємства, а й сформував методичний алгоритм для інших суб'єктів господарювання, які прагнуть підвищити результативність в умовах нової економіки, цифрової еволюції та зміни споживацьких очікувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління ефективністю підприємства. – К.: Ніка-Центр, 2010. – 624 с.
2. Крючкова І. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. – Дніпро: Пороги, 2018. – 256 с.
3. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 1985. – 557 p.
4. Drucker P. F. The Effective Executive. – New York: Harper Business, 2004. – 288 p.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
6. Герасименко С. І. Управління результативністю підприємства: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2015. – 212 с.
7. Neely A. Business Performance Measurement: Theory and Practice. – Cambridge: Cambridge University Press, 2002. – 395 p.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2020. – 472 с.
9. Петруня Ю. Є. Економічний аналіз: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 416 с.
10. Гончаренко О. М. Система показників оцінки ефективності бізнесу. – Економіка та держава. – 2020. – №4. – С. 45–49.
11. Іванілов О. С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 512 с.
12. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems. – McGraw-Hill Education, 2014. – 768 p.
13. Higgins R. C. Analysis for Financial Management. – McGraw-Hill/Irwin, 2015. – 384 p.
14. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами).

15. Гальчинський А. С. Теорія грошей. – К.: Основи, 2010. – 335 с.
16. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» – <https://www.obolon.ua>
17. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік – https://clarity-project.info/edr/05391057/yearly-finances?current_year=2022
18. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2023 рік – https://clarity-project.info/edr/05391057/yearly-finances?current_year=2023
19. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік – https://clarity-project.info/edr/05391057/yearly-finances?current_year=2024
20. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
22. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
23. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222>
24. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771>
25. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
26. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
27. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
28. KSE Institute. Doing Business During War in Ukraine. – 2023. – <https://kse.ua>
29. Центр економічного відновлення. Бізнес під час війни: як адаптуються українські компанії. – 2023. – <https://recovery.org.ua>
30. Statista. E-commerce market in Ukraine: Overview 2023. – Режим доступу: <https://www.statista.com>

31. Deloitte. Global Marketing Trends 2024. – Deloitte Insights. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com>
32. NielsenIQ. Trends in FMCG market 2023–2024. – Режим доступу: <https://nielseniq.com>
33. Shopify. Direct-to-Consumer (D2C) Business Model: Benefits and Strategy Guide. – Режим доступу: <https://www.shopify.com>
34. Shopify. Building MVP for e-commerce: Best Practices. – Режим доступу: <https://www.shopify.com/blog/mvp>
35. McKinsey & Company. From MVP to Scale: How Digital Products Grow. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>
36. McKinsey & Company. The future of personalization – 2021. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>
37. OECD. Digital Transformation in SMEs. – OECD Publishing. – 2021. <https://www.oecd.org>
38. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Harvard Business Review Press, 2014.
39. Bain & Company. Customer Journey Transformation: Creating Personalized Omnichannel Experiences. – Режим доступу: <https://www.bain.com>
40. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація бізнесу: стратегія розвитку електронної комерції в Україні. – Київ: Мінцифри, 2023. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua>
41. Марценюк Н.В. Цифрові платформи в системі електронної комерції // Економіка і держава. – 2022. – № 5. – С. 38–42.
42. Хмельницька І.Ю. Впровадження CRM-систем у підприємницькій діяльності в Україні // Бізнес Інформ. – 2023. – № 3(540). – С. 84–90.
43. Степанова М.О. Гейміфікація як інструмент маркетингових стратегій у цифрову епоху // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2023. – №2. – С.66–72.

44. Forbes Ukraine. Як виживає пивний бізнес в умовах війни: приклади Obolon, Varvar, Rebrew // Forbes.ua. – 2023. – Режим доступу: <https://forbes.ua>
45. Euromonitor International. Beer in Ukraine: Market Analysis Report. – 2022. – <https://www.euromonitor.com>
46. UCAB (Український клуб аграрного бізнесу). Огляд ринку пивобезалкогольної продукції. – 2023. – <https://ucab.ua>
47. BrewDog Online Shop. – Режим доступу: <https://www.brewdog.com>
48. Beer52 Craft Beer Subscription. – Режим доступу: <https://www.beer52.com>
49. Varvar Brewery. – Офіційний сайт: <https://varvarbrew.com>
50. Rebrew Brewery. – Офіційний сайт: <https://rebrew.beer>
51. Ципа Brewery. – Офіційний сайт: <https://www.tsy.pa>
52. Salesforce. State of the Connected Customer. – 2023. – <https://www.salesforce.com>
53. Gartner. Magic Quadrant for CRM and Customer Engagement Center. – Gartner, 2022.
54. УКРПИВО (Українська галузева компанія по виробництву пива). «Обсяг виробництва пива за 11 місяців 2024 року». Режим доступу: <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-11-misyatsiv-2024-roku/>
55. Економічна правда. В Україні сформувалася "велика четвірка" виробників пива. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/31/721256/>
56. LATIFUNDIST (Головний сайт про агробізнес). «Найбільші українські пивовари втрачають частку ринку»
Режим доступу: <https://latifundist.com/novosti/11541-krupnejshie-ukrainskie-pivovary-teryayut-dolyu-rynka>
57. McKinsey, Statista або Harvard Business Review надають оцінку +2–5 % для додавання B2C-каналів у будь-якій індустрії. Сайт: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/solutions/periscope/solutions/b2c-pricing-solutions>

58. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI (зі змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
59. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 №2210-III (зі змінами). Сайт: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
60. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 №1560-XII (зі змінами). – Сайт: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь» 2022р

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	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
інші фінансові інвестиції	1035	71 117.00	68 793.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Усього за розділом I	1095	3 862 176.00	3 620 540.00
II. Оборотні активи Запаси	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
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	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110.00	17 362.00
Гроші 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
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	0.00
Баланс	1300	5 352 247.00	5 615 058.00

Додаток Б

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» 2022р**

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
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 030 487.00	4 915 830.00
Валовий: прибуток	2090	2 631 441.00	993 596.00
Інші операційні доходи	2120	37 683.00	59 536.00
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
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084.00	19 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718.00	
Інші фінансові доходи	2220	15 953.00	170.00
Інші доходи	2240		31 132.00
Фінансові витрати	2250	122 418.00	185 036.00
Інші витрати	2270	139 923.00	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	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966.00	
збиток	2355		111 966.00

Додаток В

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

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
Цільового фінансування	3010	8 355.00	10 253.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	126 571.00	175 074.00
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
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 цільових внесків	3145	26 098.00	26 048.00
Інші витрачання	3190	10 791.00	8 173.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 210 022.00	343 946.00

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь» 2023р
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
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00
Усього за розділом I	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Усього за розділом II	1595	981 844.00	386 220.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140.00	224 984.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом III	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

Додаток Д

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» 2023р**

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	10 763 029.00	8 661 928.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Додаток Е

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності ПрАТ «Оболонь» 2023р

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	13 423 531.00	11 023 391.00
Цільового фінансування	3010	9 084.00	8 355.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	91 810.00	126 571.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	45 290.00	15 953.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	70.00	15.00
Інші надходження	3095	1 054.00	10 334.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	8 389 137.00	6 933 932.00
Праці	3105	656 329.00	465 028.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	160 739.00	116 736.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	2 505 811.00	2 267 903.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	457 108.00	182 610.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	743 941.00	857 804.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 304 762.00	1 227 489.00
Витрачання на оплату авансів	3135	169 028.00	154 120.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	71 036.00	26 098.00
Інші витрачання	3190	1 163.00	10 791.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 617 596.00	1 210 022.00

Додаток Є

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь» 2024р

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
інші фінансові інвестиції	1035	69 482.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
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
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
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572.00	17 147.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679.00	891 034.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175.00	138 747.00
Готівка	1166	22.00	34.00
Рахунки в банках	1167	474 657.00	891 000.00
Інші оборотні активи	1190	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

Додаток Ж

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь» 2024р
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
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	19 134.00
Усього за розділом II	1595	465 579.00	433 407.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
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
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00

Додаток 3

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» 2024р**

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
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 800 435.00	7 500 990.00
Валовий: прибуток	2090	2 984 270.00	3 262 039.00
Інші операційні доходи	2120	73 984.00	46 587.00
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
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
Фінансові витрати	2250	1 690.00	22 209.00
Інші витрати	2270	6 506.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 540 578.00	2 159 304.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292 324.00	-383 307.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 248 254.00	1 775 997.00