

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»
Директор інституту
_____ **Олег ШЕРЕМЕТ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ **Тамара БЕРЕЗЯНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ **073 «Менеджмент»** _____
освітньо-професійної програми **«Менеджмент організацій і адміністрування»**
на тему: **«Збереження бізнес-привабливості підприємства харчової галузі в умовах кризового стану»** _____

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-3

Мельник Віталій Олексійович

_____ (підпис)

Керівник д.е.н., професор **Бурлуцька Світлана Владиславівна**

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (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 – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки праці та
менеджменту
_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
“09” жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Мельник Віталію Олексійовичу

1. Тема роботи Збереження бізнес-привабливості підприємства харчової галузі в умовах кризового стану

керівник роботи д. е. н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна

затверджені наказом вищого навчального закладу від 9.10.2023 р № 818-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 12 лютого 2024р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проєкту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти бізнес-привабливості підприємства харчової промисловості

Розділ 2. Аналіз підприємства ПрАТ «Оболонь» та оцінка його бізнес-привабливості

Розділ 3. Обґрунтування напрямків забезпечення бізнес-привабливості ПрАТ «Оболонь» в умовах кризи

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 18 рисунках та 12 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 9 жовтня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	31.10.2023 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2023 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2023 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2023 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.01.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	18.01.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	23.01.2024р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	12.02.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Віталій МЕЛЬНИК

(ім'я та прізвище)

Світлана БУРЛУЦЬКА

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мельник В.О. Збереження бізнес-привабливості підприємства харчової галузі в умовах кризового стану. – Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В роботі проведено дослідження теоретико-концептуальних аспектів організаційно-економічного забезпечення процесу формування бізнес-привабливості підприємства харчової промисловості.

Визначено ринкові умови функціонування ПрАТ «Оболонь». Проведено комплексний аналіз показників ефективності функціонування підприємства, досліджено інтегральний показник бізнес-привабливості та окреслено можливі напрямки подальшого розвитку бізнесу.

Запропоновано підходи до визначення оптимальної стратегії економії на витратах, що дозволять підвищити бізнес-привабливість ПрАТ «Оболонь» Запропоновано використання моделі оптимізації витрат на формування та утримання сировини та матеріалів. Проведені прогностичні розрахунки ефективності реалізації запропонованих управлінських заходів та визначено показники якості запропонованих заходів .

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 99 сторінках (без урахування додатків), містить 18 таблиць, 16 рисунків.

Ключові слова: бізнес-привабливість, ефективність бізнесу, прибуток, інтегральний індекс привабливості, управління запасами, стає зростання.

ABSTRACT

Melnyk V.O. Maintaining the business profitability of a food industry enterprise in a crisis enviro - Manuscript.

Master's thesis on the educational program - organizational management and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The paper studies the theoretical and conceptual aspects of the organizational and economic support of the process of forming the business profitability of a food industry enterprise.

The market conditions for the functioning of Obolon PJSC are determined. A comprehensive analysis of the enterprise's performance indicators is carried out, the integral indicator of business profitability is studied, and possible directions for further business development are outlined.

Approaches to determining the optimal cost-saving strategy that will increase the business profitability of Obolon PrJSC are proposed. The use of a model for optimizing the costs of formation and maintenance of raw materials is proposed. Forecast calculations of the effectiveness of the proposed management measures were carried out and the quality indicators of the proposed measures were determined.

Thesis is presented on 99 pages (excluding appendices), and contains 18 tables, 16 figures.

Keywords: *business profitability, business efficiency, profit, integral index of profitability, inventory management, sustainable growth.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	9
1.1. Бізнес-привабливість харчового підприємства, її суть і значення	9
1.2 Принципи та прийоми адаптивних стратегій розвитку підприємств здля зберігання бізнес-привабливості	19
1.3. Сучасні методичні підходи формування адаптивних стратегій збереження бізнес привабливості в умовах кризи	23
Висновки до розділу 1	30
Розділ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА ЙОГО БІЗНЕС-ПРИВАБЛИВОСТІ	33
2.1. Діагностика стану підприємства ПАТ «Оболонь» та його ринкової позиції	33
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»	48
2.3 Оцінка показників бізнес-привабливості ПрАТ «Оболонь»	58
Висновки до розділу 2	67
Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРИВАБЛИВОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ КРИЗИ	69
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо формування оптимальної стратегії забезпечення бізнес-привабливості	69
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження організаційно- управлінських заходів реалізації стратегії «знижуй витрати»	81
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Харчова промисловість є однією з провідних галузей народного господарства України. Негативні тенденції, що спричинив півномасштабний військовий конфлікт з РФ, наклали свій відбиток на розвиток підприємств харчової промисловості. Кризові тенденції та нестабільність соціально економічної системи в Україні особливо відчутно позначилась на виробничих галузях, в тому числі і харчовій промисловості. Трансформаційні процеси розвитку економіки завжди характеризуються надмірними ризиками та загрозами для підприємств харчової промисловості. Вони спонукають до пошуку якісно нових шляхів забезпечення сталого розвитку цих підприємств на основі формування належного рівня їх бізнес-привабливості. На сьогодні підприємства харчової промисловості України перебувають в надскладних умовах, багато з них використовують застаріле обладнання, до цього часу не вирішені земельні питання, наявність великої заборгованості, сезонний характер діяльності, що змушує шукати шляхи їх фінансового забезпечення..

В умовах кризового стану економіки України важлива роль відводиться ефективному управлінню підприємствами харчової промисловості, яке передбачає розроблення дієвих механізмів забезпечення достатнього рівня його бізнес-привабливості. Управління бізнес-привабливістю розглядається як невід'ємна складова механізму управління підприємством в цілому, спрямована на протидію як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам його функціонування.

Стан, тенденції та перспективи розвитку підприємств харчової промисловості в Україні вивчались в роботах Т.Березянка, С.Бурлуцької, І.Галиці, Т.В. Гаврилова, К.С. Горячева, В.В. Іванишин, Ю.Г. Кім, Т.Б. Кузенко, Ю.В. Лаврова, В.В. Липчук, М.В. Місюк, С.М. Онисько, В.В. Орлова, О.В. Павловська, Б.В. Погріщук, В.К. Рудик, П.Т. Саблук, О.І. Судакова, О.В. Скидан, Є.В. Скляр, А.Д. Чикуркова, О.В. Черниш, І.А. Ясенецька, І.Н. Яковлева та інші.

Питанням бізнес-привабливості присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених: Андрусів У.Я., Бердар М.М., Бланк І.О., Блинда Ю.О., Бурлуцька С.В., Городня Т. А., Годунько Р. Б., Іщенко Я.П., Коваленко О.В., Маслак О. І., Нападовська І.В., Овандер Н. Л., Ткаченко А.М., Харук В.А.

Мета і завдання дослідження. Головною метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління підприємством харчової промисловості на засадах збереження його бізнес привабливості.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- окреслено економічну сутність бізнес-привабливості підприємства харчової промисловості;
- визначено принципи та прийоми адаптивних стратегій розвитку бізнес-привабливості підприємства харчової промисловості;
- розглянуто методичний підхід до формування адаптивних стратегій збереження бізнес привабливості;
- досліджено середовище функціонування ПрАТ «Оболонь» ;
- проаналізовано показники фінансово-економічної діяльності підприємства;
- оцінено інтегральні показники бізнес-привабливості;
- оцінено можливості покращення бізнес-привабливості підприємства ПрАТ «Оболонь» ;
- сформовані пропозиції щодо управлінського забезпечення процесу підвищення бізнес-привабливості;
- обґрунтовано доцільність впровадження системи оптимального управління формуванням запасів ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення його бізнес-привабливості.

Об'єктом дослідження виступає процес забезпечення бізнес привабливості підприємства харчової промисловості в умовах кризового стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення бізнес привабливості підприємства харчової промисловості в умовах кризового стану.

Методи дослідження. При розгляді основних понять і категорій, що формують бізнес-привабливість, були використані такі методи: теоретичного узагальнення, аналогії та абстрактно-логічні методи. У роботі використано методи наукового пізнання: системного підходу і структурно-логічного аналізу, аналізу, синтезу, наукової абстракції, узагальнення; фінансового аналізу; економіко-математичного моделювання, статистичного аналізу; графічного, порівняння, табличного, групування. У процесі обробки матеріалів дослідження застосовувались сучасні технології та програми.

Інформаційною базою нормативно-законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, монографії, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваної тематики, статистична звітність підприємств, дані офіційних сайтів у мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів визначається у поглибленні існуючих теоретичних та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення бізнес-привабливістю підприємства ПрАТ «Оболонь».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 107 сторінках. Робота містить 18 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 58 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота має 1 додаток, який розміщено на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Бізнес-привабливість харчового підприємства, її суть і значення

Переживши широкомасштабну кризу, знецінення національної валюти, втрату частину виробничих потужностей по всій території, Україна як держава намагається забезпечити формування сприятливих умов розвитку всіх секторів економіки та, передусім, створити передумови для доступу та зацікавленості до вітчизняних ринків міжнародних та національних інвесторів, які спроможні покращити економічне становище держави в цілому та зробити її конкурентоспроможним партнером міжнародної економічної системи. Становлення міцної та високорозвиненої національної економіки можливе лише при її постійному та динамічному розвитку, що створить передумови для постійного покращення якості життя населення і виведе країну на вищий щабель розвитку [50].

Створення та розвиток сприятливого інвестиційного клімату на підприємствах харчової промисловості є першочерговим кроком для виходу країни із існуючої кризи та формування фундаменту для реалізації прогресивних змін, котрі відбуватимуться на макро та мікрорівнях. Особливо актуальною є активізація інвестиційної діяльності виробничих суб'єктів господарювання, так як на сучасному етапі саме вони повинні підвищити конкурентоспроможність української продукції, показати зростання обсягів виробництва, покращення якості продукції та сформуванню якісне конкурентне середовище для розвитку як держави, так і окремих галузевих ринків і суб'єктів господарювання в цілому. Задля розвитку підприємницької діяльності і виробничого підприємництва, яке відійде від технологічних норм, що використовувались у часи Радянського Союзу, необхідна цілеспрямована інвестиційно-інноваційна діяльність.

В контексті завдань дослідження кваліфікаційної роботи з'ясуємо сутність поняття «бізнес привабливість». В Україні дане поняття з'явилося у

середині 90-х років, перейшовши до нас із Західної Європи, на науковій базі закордонних вчених формувалися і дослідження вітчизняних [49].

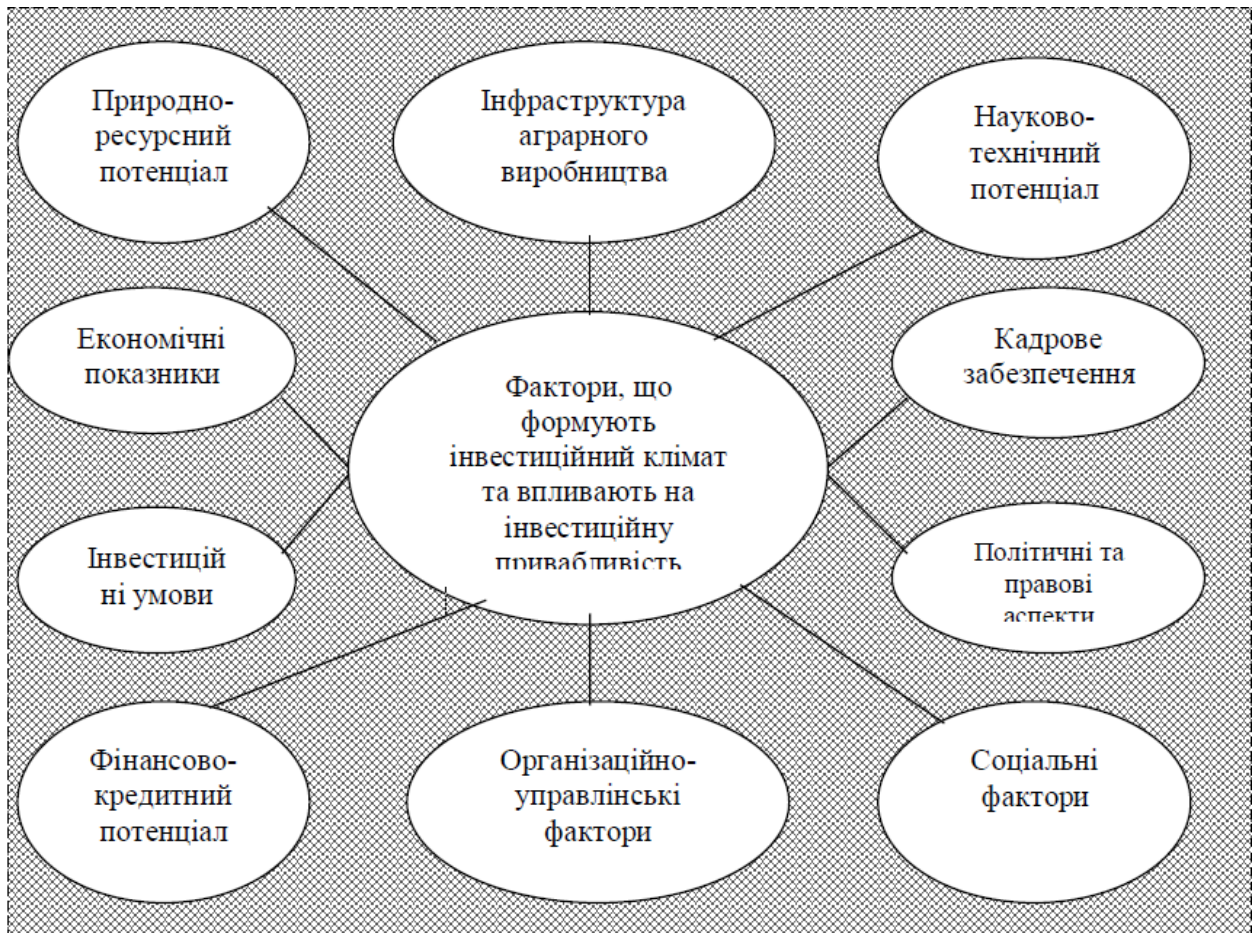


Рис. 1.1. Фактори, що формують інвестиційний клімат та впливають на бізнес привабливість підприємств харчової промисловості

Джерело: складене автором на основі [49]

Згідно твердження Савенко І.І., підприємство у системі бізнес привабливості є остаточною ціллю вкладання фінансових ресурсів, так як саме на підприємствах реалізуються проекти, від чого і залежить привабливість як самого суб'єкта господарювання, так і галузі, регіону та країни. [39]. Із думкою Савенко І.І. погоджуються і інші відомі вчені.

Деякі автори пропонують визначати бізнес привабливість через інші економічні поняття й категорії, наприклад, через конкурентоспроможність, прибутковість підприємства тощо. Так, Міщенко В.І. зазначає, що бізнес

привабливість підприємства свідчить про його конкурентоспроможність в інвестиційному середовищі й здатність залучати інвестиційні ресурси [29]. Аналогічну думку висловлює Т. А. Городня, який пише, що з метою оцінки рівня інвестиційної привабливості доцільно використати поняття інвестиційної конкурентоспроможності [14].

Поряд із терміном «привабливість бізнесу» широко розглядаються такі споріднені поняття як «привабливість можливостей», «привабливість інвестицій», «привабливість галузі», «привабливість продуктової пропозиції», «привабливість стратегії» і т.ін. Можемо констатувати, що, одними із засобів, за допомогою якого можна досягнути максимального ефекту цілей інвестування є оцінка інвестиційної привабливості. Основна мета оцінки бізнес привабливості полягає в узагальненні висновків, кількісним відображенням даних висновків є інтегральний показник. Згідно інтегральної оцінки потенційний інвестор має можливість вибору найкращого підприємства-реципієнта, а підприємство – можливість вжити певних заходів для покращення свого економічного стану. З метою підвищення інвестиційної привабливості підприємств аграрної сфери економіки доцільно забезпечити реалізацію наступних умов: - сприяти розвитку сучасних інвестиційних інструментів і технологій, які оптимізують фінансові потоки та знижують ризики у галузі, що зумовлені особливостями руху інвестицій і дією ринкових інструментів; - управляти ризиками – процесами, які мають своєю метою зменшити або компенсувати втрати для об'єкта інвестування при настанні несприятливих умов.

Можемо констатувати, що, одними із засобів, за допомогою якого можна досягнути максимального ефекту цілей інвестування є оцінка бізнес привабливості. Основна мета оцінки інвестиційної привабливості полягає в узагальненні висновків, кількісним відображенням даних висновків є інтегральний показник. Згідно інтегральної оцінки потенційний інвестор має можливість вибору найкращого підприємства-реципієнта, а підприємство – можливість вжити певних заходів для покращення свого економічного стану.

З метою підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості доцільно забезпечити реалізацію наступних умов:

- сприяти розвитку сучасних інвестиційних інструментів і технологій, які оптимізують фінансові потоки та знижують ризики у галузі, що зумовлені особливостями руху інвестицій і дією ринкових інструментів;
- управляти ризиками – процесами, які мають своєю метою зменшити або компенсувати втрати для об'єкта інвестування при настанні несприятливих умов.

Серед основних причин, які зумовлюють інвестиційні ризики харчових підприємств, можна виділити:

- по-перше, нестабільність дії важелів державного регулювання на ринку харчової продукції, що позначається на мінливості макроекономічної політики і законодавчо-правової бази, зумовлює відсутність при проведенні державної політики послідовності та системності. Ця нестабільність є основною причиною, яка стримує вкладення капіталу в виробництво харчової продукції;
- по-друге, відсутність цивілізованого ринку сільськогосподарських земель, зокрема відсутність можливості використання інституту іпотеки;
- по-третє, мінливість кліматичних умов, погіршення екологічного стану [12].

Так, на думку вчених Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», у числі концептуальних засад інвестиційної стратегії при переході до інноваційної економіки доцільно розглядати:

- державний протекціонізм у підвищенні інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки;
- формування державної системи забезпечення інвестиційної безпеки з метою зниження галузевих інвестиційних ризиків;
- зниження податкового тиску на виробників галузі;
- підвищення заробітної плати пропорційно підвищенню продуктивності праці;

– формування і реалізація цілеспрямованої інвестиційно-амортизаційної політики [22].

Дослідники, що займаються економічними проблемами виробництва харчової продукції, аргументують висновок про те, що харчова промисловість є інвестиційно непривабливою. Серед основних причин вони називають, насамперед, складний фінансово-економічний стан більшості харчових підприємств, що не дає змоги формувати інвестиційні ресурси за рахунок власних засобів, але й породжує низьку інвестиційну привабливість аграрної сфери, що, у свою чергу, ускладнює процес залучення інвестицій із зовнішніх джерел.

На підставі узагальнення різних підходів і точок зору до розуміння категорії «бізнес привабливість» можна зробити висновок про їх неоднорідність, що зумовлено процесами, які відбуваються в галузях національного господарства і, найголовніше, з огляду на різний інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик. У зв'язку з цим, вважаємо за доцільне трактувати економічний зміст бізнес привабливості підприємств харчової промисловості, як сукупність організаційних заходів, нормативно-правових актів і фінансово-економічних інструментів, що забезпечують економічний стан підприємства, який характеризується позитивною оцінкою майнового стану та ділової і ринкової активності, фінансовою стійкістю (платоспроможністю), прибутковістю, ліквідністю активів, що знижує інвестиційні ризики та зумовлює надійність і потенційні можливості вкладання коштів з метою отримання доходів та сталого розвитку у майбутньому, підвищення конкурентоспроможності на ринку завдяки об'єднанню фінансових ресурсів.

Розглянемо найбільш поширену класифікацію факторів впливу на бізнес привабливість [22]. Відповідно до цієї класифікації, всі фактори впливу на інвестиційну привабливість ділять на дві групи. До першої групи відносять фактори опосередкованого впливу, вони не піддаються впливу окремих підприємств, тобто, на них можна впливати лише на державному рівні

(зовнішні фактори). До другої групи належать фактори безпосереднього впливу підприємства на інвестиційну привабливість, на які підприємство саме може впливати та змінювати їх показники, характеристики тощо (внутрішні фактори).

В таблиці 1.1 подано перелік даних факторів, які в різній мірі впливають на бізнес привабливість підприємств. Стосовно підприємства, важливішими для нього є внутрішні фактори або фактори безпосереднього впливу, оскільки саме завдяки ним воно саме здатне самостійно впливати на свою інвестиційну привабливість. Серед них найбільшу питому вагу займають такі показники, як: витрати підприємства, кадровий потенціал, стан майна, фінансових ресурсів та структура капіталу, тривалість інвестиційної програми. Розглянувши фактори зовнішнього та внутрішнього характеру, що впливають на формування інвестиційної привабливості, можна зробити висновок, що оцінка інвестиційної привабливості підприємства це перш за все достовірна оцінка внутрішніх факторів впливу. Запропонована класифікація факторів впливу дає можливість ознайомитися з конкретним набором показників, які є найбільш впливовими при визначенні та формуванні поняття «інвестиційна привабливість підприємства».

Таблиця 1.1

Фактори впливу на бізнес привабливість

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
1. Виробнича програма та витрати підприємства	1. Географічне розташування та галузева приналежність
2. Управлінський облік, контролінг та маркетингова діяльність	2. Наявність та доступність природних ресурсів
3. Корпоративне управління та кадровий потенціал	3. Економічна та соціально-політична стабільність
4. Юридична діяльність	4. Екологічна ситуація

Джерело: складене автором на основі [44]

Формування бізнес привабливості підприємства необхідно для: забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення її якості; структурної перебудови виробництва; створення необхідної сировинної бази для ефективного функціонування підприємств; вирішення соціальних проблем; інвестиції необхідні для забезпечення ефективного функціонування підприємств, їх стабільного стану та, у зв'язку з цим, вони використовуються для досягнення подальшого розширення та розвитку виробництва; відновлення основних виробничих фондів; підвищення технічного рівня праці та виробництва тощо [8].



Рис. 1.2. Основні складові бізнес привабливості підприємства

Джерело: складене автором на основі [46]

Особливо варто зазначити, що інвестування є визначальним фактором економічного розвитку будь-якої країни та забезпечення конкурентоспроможності та успішної діяльності окремого підприємства. Для

отримання інвестиційних ресурсів підприємство повинно відповідати ряду характеристик, тобто бути бізнес привабливим.

Найбільш важливими організаційно-економічними факторами підвищення бізнес привабливості підприємств є фінансове оздоровлення; визначення ефективності капіталовкладень; своєчасна і правильна оцінка фінансового стану підприємства; раціональне використання робочого часу та трудового потенціалу підприємства; залучення іноземного досвіду при оцінці та підвищенні міжнародної інвестиційної привабливості; використання механізмів корпоративного менеджменту.

Порівняння методики оцінки бізнес привабливості підприємств подано в таблиці 1.2.

В європейських країнах досить розповсюдженим є метод рейтингової оцінки. Найбільш популярнішими є: Fortune 500, Global 1000, BusinessWeek 1000. Вони оцінюють бізнес привабливість, виходячи з фінансово-господарських показників підприємств: об'єми доходів, прибутків, активів; ефективність інвестицій; збільшення прибутків, доходів, працівників; рівень ринкової вартості компанії [28].

Однак ці методики мають певні недоліки, а саме: багато методів, запозичених в іноземних авторів, спрямовані, насамперед, на фінансові, а не на реальні інвестиції; запозичені методи, що стосуються саме реальних інвестицій, розроблені для умов стабільної економіки. Більшість методів заснована на аналізі безсистемних наборів показників фінансового стану підприємства, тобто має ретроспективний характер, тоді як інвестора цікавлять результати майбутньої діяльності; багато методів засновано на експертній оцінці та мають характер невизначеності, бо відображають суб'єктивну думку експертів. Необхідно зауважити, що проблема оцінки бізнес привабливості підприємства може бути вирішена лише після визначення усіх факторів, що впливають на її рівень як зовні, тобто з боку держави, регіону та галузі, так і із середини тобто з боку самого підприємства.

Таблиця 1.2

Методики оцінки бізнес привабливості підприємства

Автор	Підхід
1. Бланк І.О.	«Бізнес привабливість підприємства» являє собою аналіз інвестиційної привабливості підприємства на основі фінансових показників таких як: фінансова стійкість, прибутковість, ліквідність активів та оборотність активів [5, с. 18].
2. Спеціалісти Агентства з питань запобігання банкрутства підприємств	«Бізнес привабливість підприємства» визначається розрахунок інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємств, в якому відтворюються значення показників оцінки майнового стану, фінансової стійкості (платоспроможності), ліквідності активів, прибутковості інвестиційного об'єкта, оцінки ділової активності, оцінки ринкової активності, скориговані відповідно до їхньої вагомості, та інших факторів [30].
3. Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П., Гриньова В. М., Коюда В.О., Лепейко Т. І.	«Бізнес привабливість підприємства» – сукупність характеристик фінансово-господарських та управлінської діяльності підприємства, перспектив розвитку та можливостей залучення інвестиційних ресурсів на основі формалізації оціночних методів [24, с. 12].
6. Нападівська І.В., Короткова О. В.	«Бізнес привабливість підприємства» – це системна сукупність потенційних можливостей вкладання коштів з метою отримання економічної ефективності у майбутньому як наслідок результатів минулої господарської діяльності потенційного об'єкта інвестування, суб'єктивно оцінювана інвестором [31].

Джерело: складене автором на основі [5, 30, 24, 31]

Комплексна оцінка бізнес привабливості підприємства та рішення про надання інвестицій передбачає аналізу наступних блоків та приймається в такому порядку: аналіз положення компанії на ринку (ринках); оцінка репутації підприємства; виокремлення конкурентних переваг; характеристика

відгуків споживачів; оцінка перспектив проникнення на нові ринки; оцінка потужності ринку (ринків); технічний аудит; перевірка наявності системи управління якістю; оцінка виробничого та конструкторського потенціалу; перевірка технологічних можливостей підприємства; аналіз виробничої кооперації; аналіз персоналу в розрізі віку, статі, освіти, наявність кандидатів наук; оцінка патентів та інтелектуальної власності; аналіз фінансової стійкості; дослідження банківської та кредитної історії підприємства, відгуків банків про співпрацю з підприємством; спілкування з власником компанії; аналіз бухгалтерської, податкової та управлінської звітності; підготовка прогнозного балансу на перспективну дату; аналіз ризиків.



Рис. 1.3. Напрямки підвищення міжнародної інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: складене автором на основі [22]

Бізнес потенціал підприємства – характеризує можливості підприємства та рівень інвестування інновацій з власних джерел. Виходячи з проведеного аналізу було сформульовано основні рекомендації щодо підвищення бізнес привабливості підприємства рис. 1.3.

Таким чином, через доволі невисокі показники бізнес привабливості, з урахуванням як ендогенних, так і екзогенних факторів, застосування вищевказаних організаційних методів підвищення міжнародної інвестиційної привабливості у вигляді даних управлінських рішень дозволить збільшити суму прибутку, одержуваної підприємством, і таким чином збільшити його прибутковість, що природно зробить підприємство ще більш привабливим для інвесторів.

Отже, формування бізнес привабливості підприємства вкрай необхідно, в першу чергу, для: забезпечення конкурентоспроможності продукції і підвищення її якості; структурної перебудови виробництва; створення необхідної сировинної бази для ефективного функціонування підприємств; вирішення соціальних проблем.

1.2 Принципи та прийоми адаптивних стратегій розвитку підприємств задля зберігання бізнес-привабливості

Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує поняття адаптація (від англ. adaptation, від латин. adapto означає пристосовую) як пристосування економічної системи та окремих її суб'єктів до умов зовнішнього середовища, що змінюються: виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [10].

Дослідник І. Калайков визначав адаптацію як процес, який включає зміни, що ведуть систему управління до зміцнення в ній антиентропійних процесів, до самовідновлення, стабілізації й прогресу. Окрім корисних змін, поняття поширюється й на ті механізми, за допомогою яких здійснюються ці зміни, а також на інформаційні моделі для вирішення проблемних ситуацій [17].

У широкому розумінні, «адаптація підприємства – це пристосування суб'єкта підприємницької діяльності до змін зовнішнього середовища».

У більш вузькому понятті, «адаптація підприємства – це процес розвитку та змін результатів діяльності за будь-яких зовнішніх обставин на ринку без втрати його основних характеристик» [20].

Науковці виділяють чотири види адаптивних стратегій:

- стратегію захисника, яка характеризується прагненням підприємства до зміцнення своїх позицій на наявних ринках, підтримання позицій лідера, конкуруючи водночас за якістю чи ціною, вдосконалення системи управління. В межах даної стратегії підприємства зростають обережно, шляхом глибокого проникнення на ринок, при цьому із властивою їм тенденцією до втрати розвитку, тому що їхній персонал має обмежене коло зовнішніх контактів, а також виникає ризик потрапляння на раптові зміни ринку, до яких вони не зможуть швидко адаптуватися;

- стратегію аналітика – підприємство прагне до різних змін у функціонуванні. Така стратегія дозволяє успішно існувати підприємству як у відносно стабільних економічних умовах, так і в періоди радикальних соціально-економічних перетворень;

- стратегію дослідника. Мета стратегії – це пошук і використання нових можливостей. Принцип роботи таких підприємств «робити речі правильно», а не робити «правильні речі». Зростання відбувається завдяки освоєнню нової продукції й послуг, застосуванню інновацій, а також нових ринків і не поступово, а ривками за наявності сприятливих можливостей;

- стратегію реагуючого – є найменш ефективною та відрізняється невизначеністю, відсутністю послідовної політики. В такому випадку суб'єкт господарювання лише пасивно спостерігає за зовнішнім середовищем, оскільки нездатне виробляти адекватну реакцію на зміни в соціально-економічній кон'юнктурі.

Часто підприємці, застосовуючи адаптивні стратегії розвитку на практиці не враховують ступінь власної готовності до підприємницької

діяльності в несталий час. Адже необхідною умовою успішного ведення бізнесу виступає саме така готовність, під якою ми розуміємо здатність і вміння суб'єкта до ефективних дій в економічному просторі господарювання, що підтримують та підсилюють підприємницький потенціал, створюючи його конкурентні переваги. Такий підхід до визначення передбачає врахування наявних компонентів готовності та здатність їх до використання.

На проведений аналіз наукових робіт з питання адаптивних стратегій розвитку підприємств вказує на те, що єдина, загальноприйнята та всіма застосовувана класифікація адаптивних стратегій відсутня, а вже всім відомі класифікації потребують доопрацювання. На нашу думку найбільш придатне трактування дефініції «адаптивна стратегія» надає Голич Н.А.: «... це стратегія, спрямована на розвиток бізнес-структури у майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища, що передбачає відправну проектну дію, вибір щодо прийняття наступних рішень залежить від результатів попередніх робіт, а заключний ефект – від кожного пройденого етапу» [13].

Вважаємо, що основна функція адаптивної стратегії розвитку – це постійно утримувати відповідний рівень бізнес привабливості підприємства, адекватно реагуючи на стан і зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ефективне її виконання визначається інформативністю параметрів та індикаторів стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації, методами їх вимірювання, якістю керівних впливів і регуляторів (рис. 1.4).

Принциповою характерною відмінністю адаптивної стратегії є її готовність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі в широкому спектрі значень у вигляді готового набору можливих варіантів. Такий набір готових рішень як реакція на найширший діапазон впливу можливих дестабілізаційних факторів на діяльність підприємства забезпечується її структурою та методом формування формули адаптивної стратегії зокрема в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. Адаптивна стратегія – це потенціал, який, з одного боку, дозволяє підприємствам харчової

промисловості отримати внутрішнє узгодження (тобто правильна позиція стратегії, структури та управління) для того, щоб конкурентоспроможно позиціонувати себе на ринку та, з іншого боку, – це зовнішнє узгодження, щоб успішно зреагувати на виклики оточення.

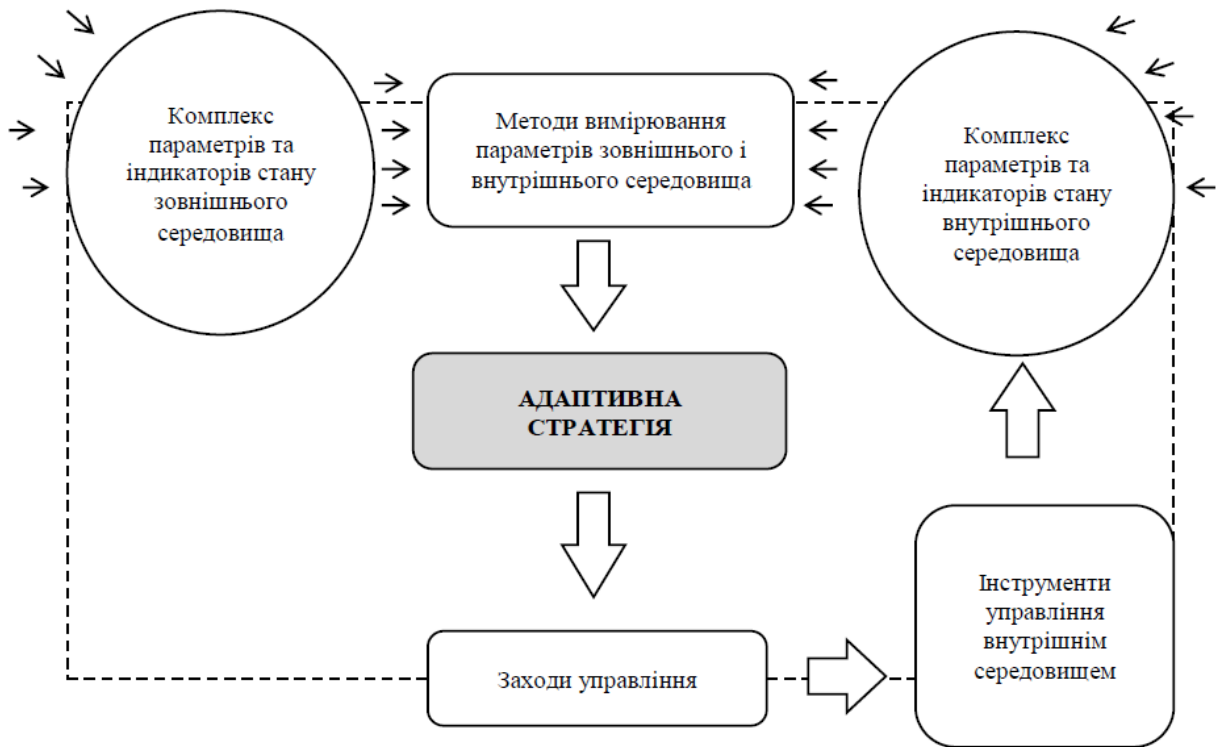


Рис. 1.4. Адаптивна стратегія збереження бізнес-привабливості підприємства в умовах кризи

Джерело: складене автором на основі [13]

Адаптивна стратегія – це потенціал, який, з одного боку, дозволяє підприємствам харчової промисловості отримати внутрішнє узгодження (тобто правильна позиція стратегії, структури та управління) для того, щоб конкурентоспроможно позиціонувати себе на ринку та, з іншого боку, – це зовнішнє узгодження, щоб успішно зреагувати на виклики оточення.

Отож, всі адаптивні стратегії розвитку підприємств потребують аналізу, синтезу та корегування їх змісту до власне самої бізнес-структури ринку господарювання, зокрема до діяльності підприємства харчової промисловості.

В ідеальному випадку, адаптивна стратегія повинна містити декілька варіантів пристосування до соціально-економічної кон'юнктури ринку, враховувати потенціал підприємства харчового бізнесу, стан галузі та інші фактори. При цьому, сама адаптація бізнесу повинна відбуватися в рамках соціальної та практичної значущості, економічної доцільності, екологічної безпеки, оптимальності та системності в умовах теперішніх змін – децентралізації влади, кризових явищ, змін в нормативно-правовій базі, які формують лише плацдарм до корінних перемін у реалізації адаптивних стратегій підприємців.

1.3. Сучасні методичні підходи формування адаптивних стратегій збереження бізнес привабливості в умовах кризи

Послідовність шоків імпульсів, спричинених військовою агресією Російської Федерації завдали широкомасштабного руйнівного впливу на усі сфери суспільного буття – економічній, соціальній та екологічній. Світовий банк, Європейська Комісія та Уряд України у співпраці з партнерами 9 вересня презентували спільний звіт з об'єктивною оцінкою потреб на відбудову та відновлення України у розмірі \$349 мільярдів. Ця цифра вважається попередньою, приблизною та за фаховою оцінкою є мінімальною. Саме в таких умовах перед українськими товаровиробниками як ніколи постає завдання стабілізації, забезпечення сталого розвитку та збереження бізнес-привабливості в умовах післявоєнного відновлення [50].

Узагальнюючи наукові підходи до сутності антикризового управління, можна констатувати наступне [7, 8, 9]:

- 1) не звертається значна увага на вплив зовнішніх факторів;
- 2) в дефініціях не віддзеркалюються стадії життєвого циклу підприємства і його продукції;
- 3) нормативно-правові документи не враховуються;
- 4) відсутній акцент на превентивне управління;
- 5) немає інформації щодо визначення й прогнозування банкрутства;

- б) значна частина визначень обмежується внутрішніми аспектами антикризового управління;
- 7) не приймається до уваги оцінка ефективності менеджменту компанії;
- 8) практично за межами визначень знаходяться новітні управлінські технології вартісно-орієнтованого управління й контролінгу;
- 9) у визначеннях домінує фінансовий аспект.

Зовсім іншої думки притримуються англійські науковці, які розглядають питання антикризового управління та його завдання щодо запобігання або прискорення банкрутства. Їхній підхід базується на концепції щодо виживання сильніших. Якщо ж є дійсно така необхідність, зокрема, для компаній з негативними суспільними наслідками, то антикризове управління таким підприємством повинно бути зовнішнім і здійснюватися кваліфікованими запрошеними на підприємство фахівцями” [9].

Еволюційний аналіз наукових джерел по антикризовому управлінню дозволяє зробити наступні висновки [7, 8, 9]:

1. Виділення 2 умовних етапів в судженнях про термін антикризового управління. Приблизно до 2012 року визначення цієї дефініції в основному стосувалися періоду кризи і виходу з неї і лише в деяких публікаціях з’являлися фрагменти визначень про необхідність враховування аспектів передкризового стану та вдосконалення моделей аналізу фінансової стійкості підприємства та небезпеки банкрутства. Після 2012 року акцент почав переміщуватися в бік розширеного бачення антикризового управління з наповненням цього терміну такими аспектами як превентивне антикризове управління, вартісно-орієнтоване управління, контролінгове антикризове управління [7, 8, 9].

2. Наповнення контентів антикризового управління стратегічною орієнтацією та необхідністю вдосконалення інформаційно-методичної бази такого управління.

3. Приділення значної уваги контролінгу як управлінської функції й інструментарію антикризового управління.

4. Прийняття до уваги екзогенних факторів, які відображають процес гармонізації інтересів і поведінки всіх учасників створення, виготовлення й реалізації продукції компанії.

5. Пошук нових інноваційних методів для оцінки фінансового стану підприємства з урахуванням національних, галузевих й статусних особливостей.

Стрімка динаміка умов зовнішнього середовища, необхідність визначення важливості підприємств харчової промисловості та зміни в соціально-економічній системі приводять до виокремлення, формування та аналізу методичних підходів до генерування адаптивних стратегій в умовах кризи. Саме в процесі адаптації підприємств можуть застосовуватися різні способи, підходи та прийоми, які в сукупності визначаються як методи управління, залучені в рамках певних адаптаційних стратегій розвитку бізнесу.

Варто зазначити, що розробка адаптивної стратегії збереження бізнес-привабливості це доволі складний етап процесу стратегічного управління підприємством, який є неможливим без методичного та аналітичного забезпечення. Адже суть будь якої стратегії полягає у формуванні якісної політики розвитку підприємства як на короткострокову, так і довгострокову перспективи.

До етапів аналітичного процесу розробки адаптивних стратегій збереження бізнес-привабливості підприємства належать: діагностика внутрішнього середовища, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив та стратегічний вибір, контроль за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження [13].

У вітчизняній та закордонній літературі описано багато методів і методик, які на практиці дозволяють здійснити формування стратегії та вибрати оптимальний варіант для підприємства в конкретний момент часу. На рисунку 1.5 згруповано основні сучасні методи генерування стратегій розвитку підприємства в перемінних умовах ринку.

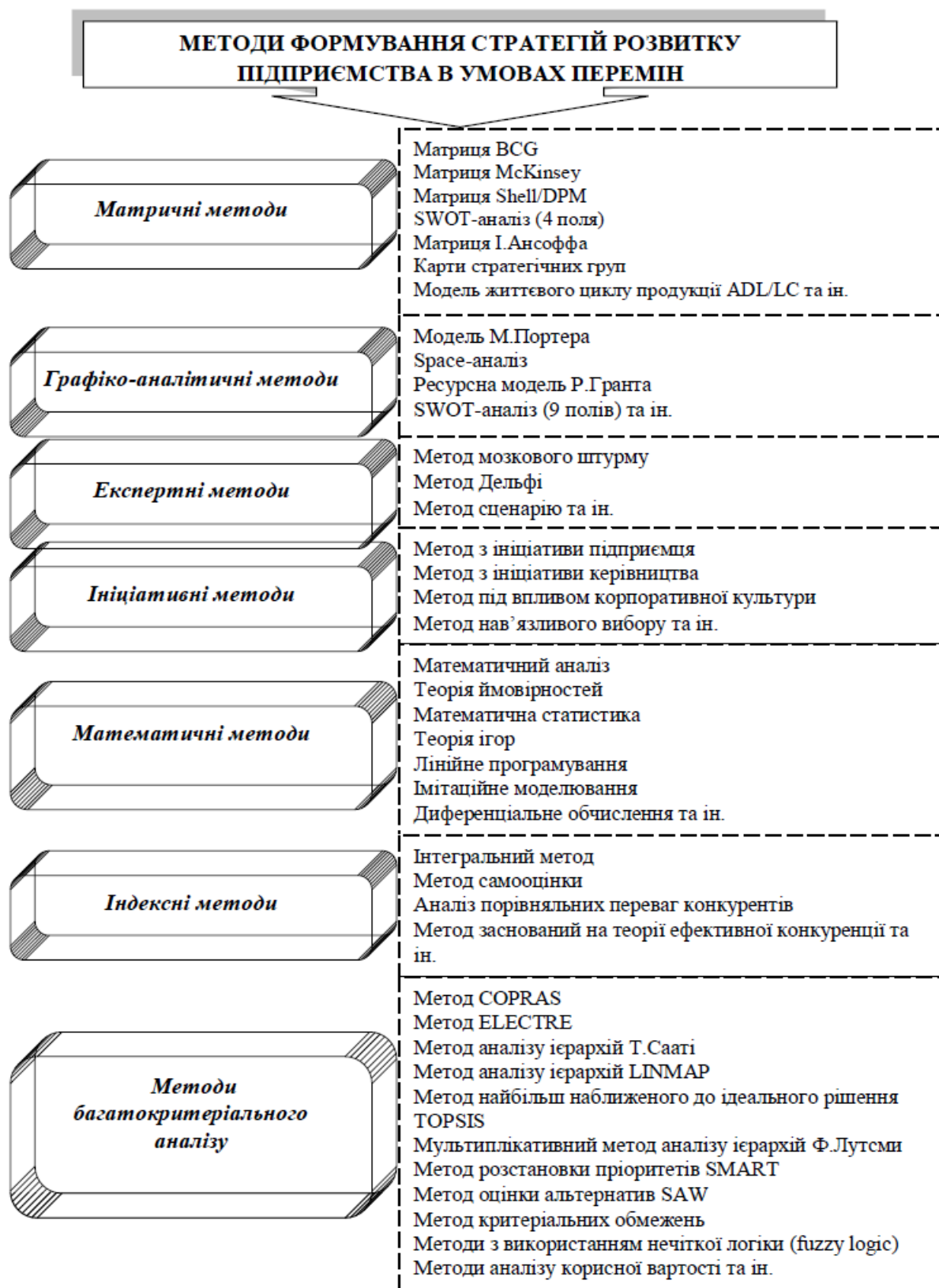


Рис. 1.5. Методи формування адаптаційних стратегій збереження бізнес-привабливості підприємства в умовах кризи

Джерело: складене автором на основі [13]

Стандартний набір послідовних етапів формування адаптивної стратегії збереження бізнес-привабливості можна представити у такому вигляді (рис. 1.6).

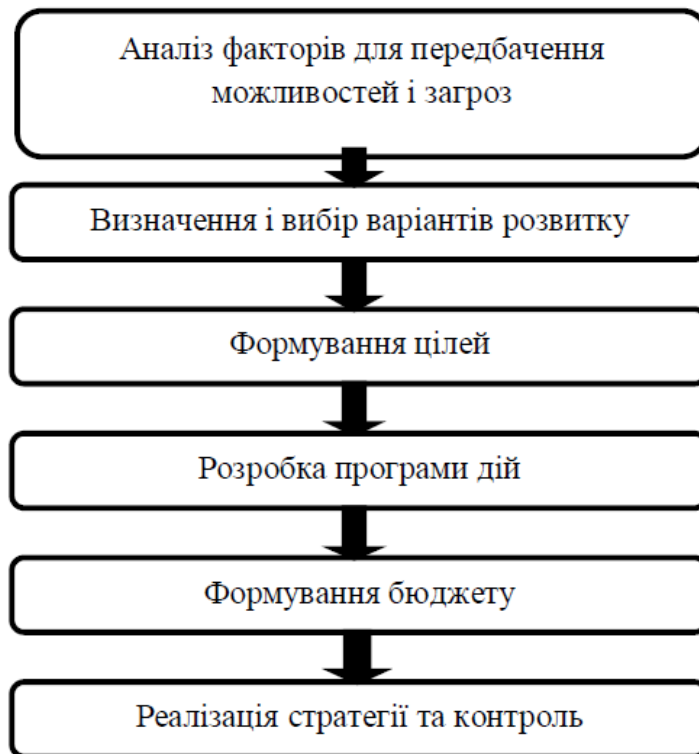


Рис. 1.6. Етапи формування адаптивної стратегії збереження бізнес-привабливості

Джерело: складене автором на основі [20]

Хочемо зазначити, що представлені етапи розробки стратегії можуть змінюватися залежно від екзогенних умов. Також варто зазначити, що кожен з етапів потребує залучення значних ресурсів, а також використання різних методів формування стратегій, які в кінцевому результаті завершують процес стратегування підприємства в умовах адаптації.

Важливим етапом є використання певного методичного інструментарію, основою якого є коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємств. Він базується на врахуванні рівня адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його компонент інструментам стратегічного або тактичного розвитку підприємства [13]. Даний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{amp_m} = \frac{\sum_{i=1}^r K_{vij} * P_i}{r},$$

де K_{amp_m} – коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємства за m -им напрямом;

K_{vij} – коефіцієнт відповідності i -ого елемента адаптаційного потенціалу підприємства для реалізації j -ого інструмента в межах m -ого напрямку розвитку підприємства;

P_i – рівень i -ого елемента адаптаційного потенціалу підприємства, бал.

Критерієм для вибору інструментів і заходів адаптаційного розвитку підприємства є максимальне значення коефіцієнта адаптаційних можливостей, тобто $K_{amp_m} \rightarrow \max$. Для формування узагальнених висновків щодо напрямів розвитку пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень K_{amp_m} зображену в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Шкала розподілу значень коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку підприємства

Показник	Значення показника	Рівень показника	Характеристика результатів
K_{amp_m}	$0 \leq K_{amp_m} < 1$	низький	Обраний напрям розвитку є неприйнятним для підприємства
	$1 \leq K_{amp_m} < 2$	середній	Обраний напрям розвитку є прийнятним для підприємства
	$2 \leq K_{amp_m} < 3$	високій	Обраний напрям розвитку є найбільш прийнятним для підприємства

Джерело: складене автором на основі [13]

Кожне підприємство харчової промисловості на ринку господарювання є унікальним за природою свого існування, тому і процес розробки та реалізації адаптивної стратегії розвитку для кожного з них свій і залежить не лише від зовнішнього і внутрішнього середовища, а й від їх взаємодії. Вибір і

формування стратегії ставить за мету налагодити в довгостроковій перспективі якісно певний напрям розвитку підприємства. При виборі стратегії необхідно мати систему критеріїв для оцінки ефективності та здійснення найкращого вибору.

У цілому, процес вибору стратегії адаптації підприємства також можна розглядати за допомогою аналізу його фінансового стану, який характеризує його фінансову конкурентоспроможність, тобто його платоспроможність, кредитоспроможність, використання фінансових ресурсів та капіталу, можливість у належні терміни сплачувати свої зобов'язання перед державою та іншими господарюючими суб'єктами. Варто зазначити, що до основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства належать показники прибутковості (рентабельності), показники оцінки фінансової стійкості, показники платоспроможності і ліквідності та показники ділової активності підприємства.

Після проведення розрахунків економічних показників підприємства щодо доцільності застосування стратегічного напрямку його розвитку в умовах адаптації, отримані результати можна зобразити на графіку, де по осі абсцис відкласти підприємства (n_i), а по осі ординат – знайдені показники/коефіцієнти (K_i). Для ґрунтовного аналізу варто провести пряму на графіку, яка відповідатиме середньому показнику в досліджуваній галузі (K_s). На основі побудованої ламаної лінії n -ого підприємства можна простежити ситуацію щодо стану розвитку підприємств у певній галузі і порівняти з іншими галузями або середнім показником. Таким чином, застосування такого підходу до оцінки рівня адаптивності підприємства в умовах децентралізації влади дозволить об'єктивно оцінити адаптованість параметрів економічного потенціалу, що надалі дозволяє забезпечити ефективність адаптивного управління на підприємствах. Саме завдяки розрахунку як кількісних показників, так і якісних можна прослідкувати вплив будь-якого індикатора зовнішнього чи внутрішнього середовища на формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. Адже, процес адаптації та вибору адаптивної стратегії

– це невіддільна складова діяльності підприємства та його розвитку, яка забезпечує гармонізацію відносин самого підприємства з його внутрішнім і зовнішнім середовищем.

За теперішніх нестабільних умов зовнішнього середовища, процеси адаптації набувають особливої актуальності з точки зору збереження бізнес-привабливості підприємств харчової промисловості. Відтак особливої актуальності набуває необхідність визначення механізму та формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. Такий процес, на нашу думку, трапляється не лише в умовах прибуткової діяльності бізнесу, але й при збитку, який є менший ніж прогнозований при виявленні впливу на діяльність в умовах децентралізації влади. Чітке досягнення пріоритетів адаптивної стратегії забезпечує не тільки стабільне функціонування підприємств, а й сприяє руху вперед і виходу на новий якісний рівень свого розвитку.

Діяльність підприємства при виборі адаптивної стратегії визначається можливостями суб'єкта мобілізувати свої внутрішні резерви для забезпечення виживання. В умовах загрози ця здатність посилюється і спонукає систему функціонувати з великим напруженням сил, бути більш «розумною» і креативною, шукати більш правильні рішення, не залишати без уваги ні одну слушну ідею.

Висновки до розділу 1.

В контексті завдань дослідження кваліфікаційної роботи з'ясовано сутність поняття «бізнес привабливість». В Україні дане поняття з'явилося у середині 90-х років, перейшовши до нас із Західної Європи, на науковій базі закордонних вчених формувалися і дослідження вітчизняних. Підприємство у системі бізнес привабливості є остаточною ціллю вкладання фінансових ресурсів, так як саме на підприємствах реалізуються проекти, від чого і залежить привабливість як самого суб'єкта господарювання, так і галузі, регіону та країни. Деякі автори пропонують визначати бізнес привабливість через інші економічні поняття й категорії, наприклад, через

конкурентоспроможність, прибутковість підприємства тощо. Бізнес привабливість підприємства свідчить про його конкурентоспроможність в інвестиційному середовищі й здатність залучати інвестиційні ресурси. Поряд із терміном «привабливість бізнесу» широко розглядаються такі споріднені поняття як «привабливість можливостей», «привабливість інвестицій», «привабливість галузі», «привабливість продуктової пропозиції», «привабливість стратегії» і т.ін. Можемо констатувати, що, одними із засобів, за допомогою якого можна досягнути максимального ефекту цілей інвестування є оцінка інвестиційної привабливості. Основна мета оцінки бізнес привабливості полягає в узагальненні висновків, кількісним відображенням даних висновків є інтегральний показник.

Дослідники, що займаються економічними проблемами виробництва харчової продукції, аргументують висновок про те, що харчова промисловість є інвестиційно непривабливою. Серед основних причин вони називають, насамперед, складний фінансово-економічний стан більшості харчових підприємств, що не дає змоги формувати інвестиційні ресурси за рахунок власних засобів, але й породжує низьку інвестиційну привабливість аграрної сфери, що, у свою чергу, ускладнює процес залучення інвестицій із зовнішніх джерел.

Розглянуто найбільш поширену класифікацію факторів впливу на бізнес привабливість. Найбільш важливими організаційно-економічними факторами підвищення бізнес привабливості підприємств є фінансове оздоровлення; визначення ефективності капіталовкладень; своєчасна і правильна оцінка фінансового стану підприємства; раціональне використання робочого часу та трудового потенціалу підприємства; залучення іноземного досвіду при оцінці та підвищенні міжнародної інвестиційної привабливості; використання механізмів корпоративного менеджменту.

Вважаємо, що основна функція адаптивної стратегії розвитку – це постійно утримувати відповідний рівень бізнес привабливості підприємства, адекватно реагуючи на стан і зміни в зовнішньому та внутрішньому

середовищі. Ефективне її виконання визначається інформативністю параметрів та індикаторів стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації, методами їх вимірювання, якістю керівних впливів і регуляторів.

Принциповою характерною відмінністю адаптивної стратегії є її готовність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі в широкому спектрі значень у вигляді готового набору можливих варіантів. Такий набір готових рішень як реакція на найширший діапазон впливу можливих дестабілізаційних факторів на діяльність підприємства забезпечується її структурою та методом формування формули адаптивної стратегії зокрема в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Адаптивна стратегія – це потенціал, який, з одного боку, дозволяє підприємствам харчової промисловості отримати внутрішнє узгодження для того, щоб конкурентоспроможно позиціонувати себе на ринку, зберігаючи свою бізнес привабливість та, з іншого боку, це зовнішнє узгодження для успішного реагування на виклики оточення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА ЙОГО БІЗНЕС-ПРИВАБЛИВОСТІ

2.1. Діагностика стану підприємства ПАТ «Оболонь» та його ринкової позиції

ПрАТ "Оболонь" посідає провідні позиції серед пивоварних компаній України, завоювавши популярність серед споживачів завдяки різноманітності та високій якості своєї продукції. Відповідність стандартам якості є ключовою особливістю продукції компанії.

Історія ПрАТ "Оболонь" розпочалася у 1974 році з підготовки території для зведення броварні. Офіційне відкриття Київського пивзаводу №3 відбулося у 1980 році, синхронно з 22 Олімпійськими іграми, позначивши випуск першої партії пива. У 1986 році на базі пивзаводу №3 було створено об'єднання "Оболонь", до якого увійшли інші київські пивоварні та Фастівський пивзавод. У 1993 році після приватизації підприємство набуло статусу закритого акціонерного товариства. У 1998 році "Оболонь" став першим у галузі, хто отримав міжнародний сертифікат ISO-9001, що підтверджує високу якість процесів та продукції. Велике досягнення було в 2004 році, коли було запущено найбільшу в Європі лінію розливу пива.

У 2008 році компанія стала першою в харчовій промисловості, яка сертифікувала одразу чотири системи управління. Це включало системи управління якістю, безпечністю харчових продуктів, екологічного керування та безпеки праці. У 2009 році було відкрито сучасний солодовий завод у Чемерівцях з інвестиціями в \$100 млн. та потужністю 120 тис. тонн солоду на рік. В наступні роки "Оболонь" розширив своє виробництво, запровадивши виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, а також випуск нових видів продукції, включаючи настоянки.

У 2012 році компанія розпочала виробництво преформ для ПЕТ пляшок та завершила реконструкцію пивоварні "Зіберта". З 2012 по 2015 рік тривала реконструкція виробничих потужностей, що дозволило збільшити виробництво пива. У 2013 році потужності підприємства були збільшені до 130 млн. дал пива на рік.

"Оболонь" активно виходить на міжнародні ринки, стаючи лідером у експорті напоїв з України і входячи до п'ятірки найбільших платників податків у своїй галузі. Компанія зробила значний внесок у підтримку країни під час воєнного стану, забезпечуючи військових та цивільних питною водою.

У рамках підтримки українців, "Оболонь" вперше у світі реалізував невзаємозамінні токени NFT, продаж яких спрямовувався на допомогу українським військовим та підтримку діяльності компанії. Незважаючи на складні умови військового часу, компанія продовжує підтримувати своїх працівників та забезпечувати робочі місця, водночас надаючи важливу допомогу військовим. "Оболонь" використовує артезіанські води для виробництва питної води, частина якої безкоштовно передається військовим і населенню у зонах бойових дій.

Основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь» за КВЕД є 11.05 Виробництво пива, а іншими видами діяльності є: 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків; 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; 11.06 Виробництво солоду; 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі [34]. Структура «Оболонь» сформувалася під впливом стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційні методи, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Підприємства корпорації «Оболонь» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика виробничої структури ПрАТ «Оболонь»

Назва	Місце розташування	Вид діяльності
Головне підприємство		
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Київська область, м. Київ	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивних гранул.
ПрАТ «Тетіс»	Київська область, м. Київ	Продаж питної води AquaBalance електропостачання
Дочірні підприємства		
ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»	Київська область, м. Фастів	Виробляють пиво, квас та безалкогольні напої.
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	Хмельницька область, м. Красилів	Виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води.
Територіально віддалені цехи		
Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Кіровоградська область м. Олександрія	Виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, обробка ПЕТ-контейнерів, виробництво бинтів та ПЕТ-заготовок.
Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Хмельницька область, смт Чемерівці	Виробництво солоду.
Підприємства з корпоративними правами		
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Сумська область, м. Охтирка	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду та мінеральної води.
ПрАТ «Бершадський комбінат»	Вінницька область, м. Бершадь	
ПрАТ «Дятьківці»	Івано-Франківська область, м. Коломия	Виробництво солоду
ТОВ "ФК "Оболонь"	Київська область, м.Київ	Футбольний клуб "Оболонь"

Джерело: угруповано за даними звіту з управління ПрАТ «Оболонь»

Пивоваріння в Україні представлене 125 заводами, які мають загальну потужність виробництва близько 2,5 млрд дал на рік, але в 2019 році ефективно використовувалося лише 43% цих потужностей. Домінуючу роль на ринку займають іноземні компанії з місцевим виробництвом, які контролюють 83% ринку за фінансовими показниками і 84% - за обсягом продажу. Цей сегмент ринку розділений між чотирма великими гравцями. Імпортоване пиво, яке становить 1-2% ринку, вважається товаром преміум-

класу, проте більшість споживачів віддають перевагу більш доступним маркам, що займають 40% і 30% ринку відповідно.

Основні конкуренти на ринку - AB InBev Efes (з брендами такими, як «Чернігівське», «Bud» та інші), Carlsberg Ukraine (з брендами «Львівське», «Славутич», «Tuborg» та ін.), «Оболонь» (з брендами «Оболонь», «Zibert», «Nike» та інші) та Альянс ППБ і Oasis CIS (з брендами «Перша приватна броварня», «Галицька корона» та ін.). AB InBev Efes наразі є лідером за обсягами продажів на українському ринку, в той час як Carlsberg Ukraine є частиною одного з найбільших світових пивоварних концернів. ПрАТ «Оболонь» відрізняється тим, що є єдиною українською фірмою серед 40 найбільших світових пивоварних концернів.

Споживання пива в Україні складає приблизно 33 літри на рік на одну дорослу особу. Головними споживачами є чоловіки (74%), а найактивнішими споживачами є люди у віці 21-29 років. Пиво зазвичай споживається вдома або в закладах громадського харчування.

«Carlsberg», «Балтика» та «Львівське» є найпопулярнішими марками серед українських споживачів. Акційні пропозиції та унікальне пакування грають ключову роль у продажах, з особливою популярністю світлого пива, яке займає 86% ринку. Зростає також інтерес до безалкогольного пива, що відповідає загальним тенденціям здорового способу життя.

2021 рік був визнаний роком високих прибутків для алкогольної індустрії України. Однак, як свідчить сучасна реальність, ринок алкоголю стикається з викликами, які змінюють попередні тенденції зростання. Про-Консалтинг вказує на зниження споживання та виробництва у цій сфері, що, за прогнозами "AB In Bev Efes Україна", продовжиться у 2023 році.

Сьогоднішній стан ринку відображає важливість стабільності у макроекономічному середовищі. Як зазначає Руденко, відновлення ринку залежить від ряду ключових факторів: припинення війни, економічної стабільності, відновлення територій, а також повернення людей, які тимчасово виїхали з країни.

У Carlsberg Ukraine вважають, що осіннє споживання пива зазнає зниження на 30% порівняно з тим же періодом у 2021 році. Це підкреслює вплив невизначеності на ринку, де багато залежить від воєнної ситуації та економічних умов (рис.2.1).

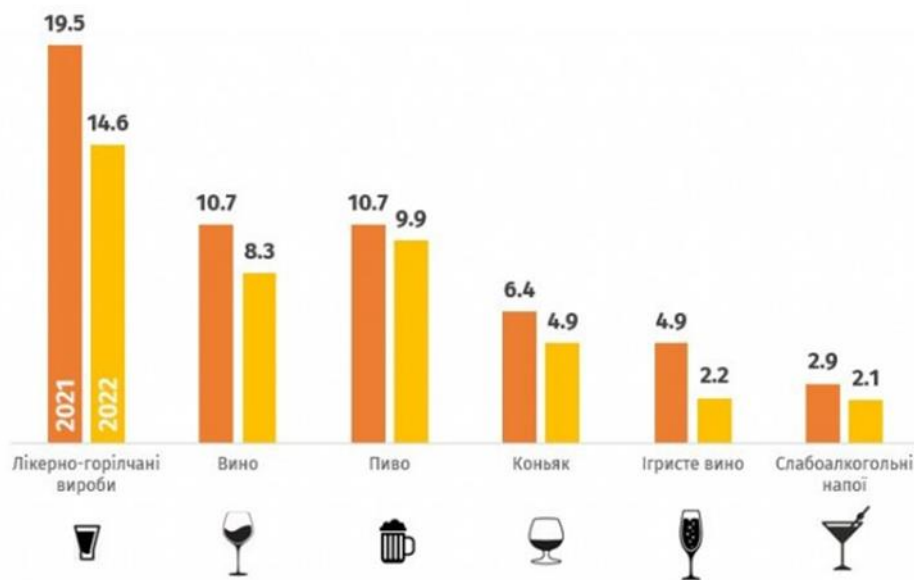


Рис. 2.1 Оцінка ємності ринку алкогольних напоїв в Україні в 2021-2022 роках, млрд.грн

Джерело: побудовано за даними Pro-Consulting

Споживання пива, як ключового сегменту алкогольної індустрії, в цілому залежить від декількох факторів. Це не тільки воєнні дії та економіка, але й умови роботи галузі, такі як стабільність податкової політики, дерегуляція, та обмеження щодо продажу. Ці аспекти є фундаментальними для стабільного відновлення галузі.

Про-Консалтинг зазначає, що літо було часом початку відновлення завдяки локалізації бойових дій та скасуванню заборони на продаж алкоголю. Однак, рівень продажів та виробництва продовжує залежати від багатьох змінних. Виходячи з цього, очевидно, що галузь алкогольного виробництва поступово відновлюватиметься, але ця динаміка буде значно нижчою, ніж у 2021 році. Оптимістичний сценарій передбачає налагодження логістичних

ланцюгів і повноцінний запуск усіх виробничих потужностей, які функціонували до війни.

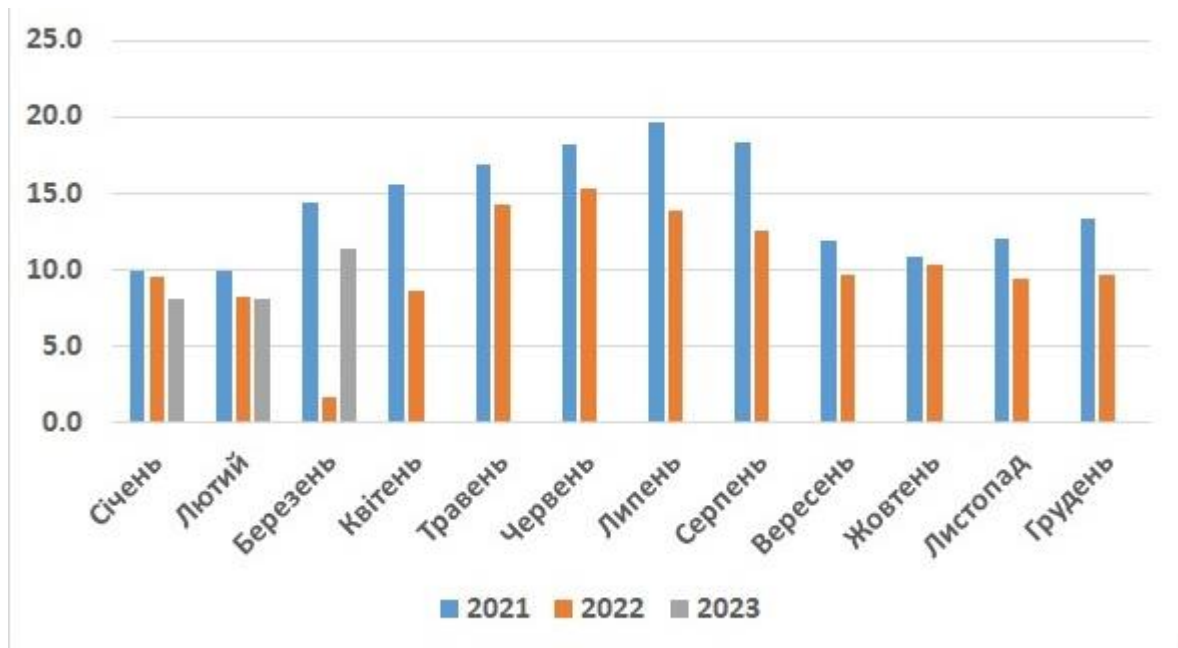


Рис.2.2 Динаміка виробництва пива в Україні в 2021-2023 роках, млн.дол
Джерело: побудовано за даними Pro-Consulting

Таким чином, відновлення алкогольної індустрії України залежить від комплексу факторів, що включають як макроекономічні зміни, так і специфіку галузі. Важливою передумовою є створення умов, що сприяють стабільності та відновленню, що може бути досягнуто за допомогою відповідних політичних та економічних рішень.

У минулі роки ринок пива в Україні був в основному зосереджений у руках трьох виробників – СанІнбев Україна, Карлсберг Україна та Оболонь, які разом контролювали 75-80% загального виробництва. Однак 2022 рік приніс значні зміни у структурі ринку, викликані перешкодами та новими реаліями.

Зокрема, Карлсберг Україна та Оболонь швидко відновили свої основні виробничі потужності, в той час як САН ІнБев Україна на початок осені ще не відновив виробництво. Це вплинуло на виробничі обсяги та загальні ринкові позиції компаній. Втім, цікаво відзначити, що пивоварні другого та третього

ринкових ешелонів уміло використали цю ситуацію на свою користь, збільшивши продажі своєї продукції. Так, компанії, що входять у топ 6-10, покращили продажі на 9%, а крафтові пивоварні продемонстрували позитивні бізнес-результати.

Попри воєнні дії, друга половина 2022 року відзначилася поживавленням на ринку алкогольних напоїв. За оцінками «Укрпиво», обсяги виробництва пива вийшли на рівень 76% проти показника попереднього року. Це вказує на відновлення і адаптацію індустрії до нових умов.

Зовнішня торгівля алкогольними напоями також відновлюється. Товарообіг у літньо-осінній період значно зріс у порівнянні з весняно-літнім, майже досягнувши довоєнних показників. Зростання імпорту та експорту свідчить про відновлення активності на ринку. (рис.2.3)

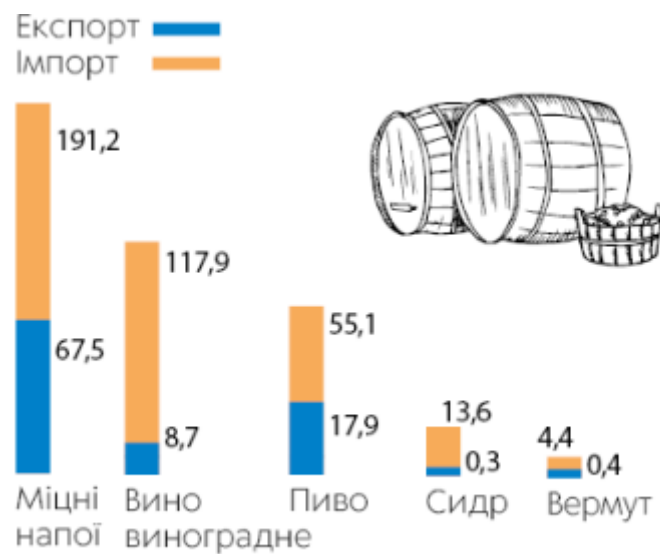


Рис.2.3. Обсяги зовнішньої торгівлі алкогольними напоями у 2022 році, млн. дол. США

Джерело: побудовано за даними Pro-Consulting

Серед міцних алкогольних напоїв особливо вражаючим є ринок горілки. За даними Bayadera Group та Nemiroff, виробництво горілки в Україні у 2022 році скоротилося лише на 13,2% у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про значну стійкість ринку до викликів війни.

Значний ріст імпорту вина у грудні 2022 року, у порівнянні з середнім місячним показником за січень-листопад, також демонструє зростаючу динаміку та відновлення ринку.

В умовах війни алкогольна індустрія України показує свою гнучкість та здатність адаптуватися до нових реалій. Здатність галузі до швидкого відновлення та збереження своїх позицій на міжнародній арені свідчить про високу витривалість та потенціал для подальшого розвитку навіть у складних умовах.

Корпорація «Оболонь» є значним гравцем на ринку напоїв та інших продуктів у сфері споживання. Ось основні напрямки її діяльності:

Виробництво напоїв: Ключовим елементом їх діяльності є виробництво пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод, солоду та соків. Вони також виробляють вуглекислоту та пластикові пляшки.

Використання джерел води: Компанія використовує підземні та мінеральні води для свого виробництва та забезпечення водопостачання своїх підприємств.

Транспортні послуги: Оболонь забезпечує внутрішні і міжнародні перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом.

Торгівля: Компанія займається роздрібною та оптовою торгівлею, а також фірмовою торгівлею продукцією власного виробництва.

Широкий спектр діяльності: Включає фінансову, виробничу, торговельну, інвестиційну, маркетингову, постачальницьку, будівельну, науково-дослідну, консультаційну, юридичну, видавничу, рекламну, проєктну, туристичну, холдингову, комісійну, посередницьку, орендну, експортно-імпортну, культурно-освітню, добродійну, милосердну, представницьку діяльність.

Торгові марки та продукція: ПрАТ «Оболонь» виробляє популярні торгові марки, такі як «Carling», «Злата Прага», «Десант», «Zibert», «Оболонь», «Nike», безалкогольні напої «Живчик», «Ситро», «Лимонад», «Кола Нова», мінеральні води «Прозора» та «Оболонська», а також

слабоалкогольні напої «Ром-Кола», «Джин Тонік», «БрендіКола». Асортиментна структура ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.4.

Промислові товари: Компанія також виробляє промислові товари, такі як пивоварний солод, гранульована пивна дробина та пакувальна стрічка з переробленої ПЕТ-тари.

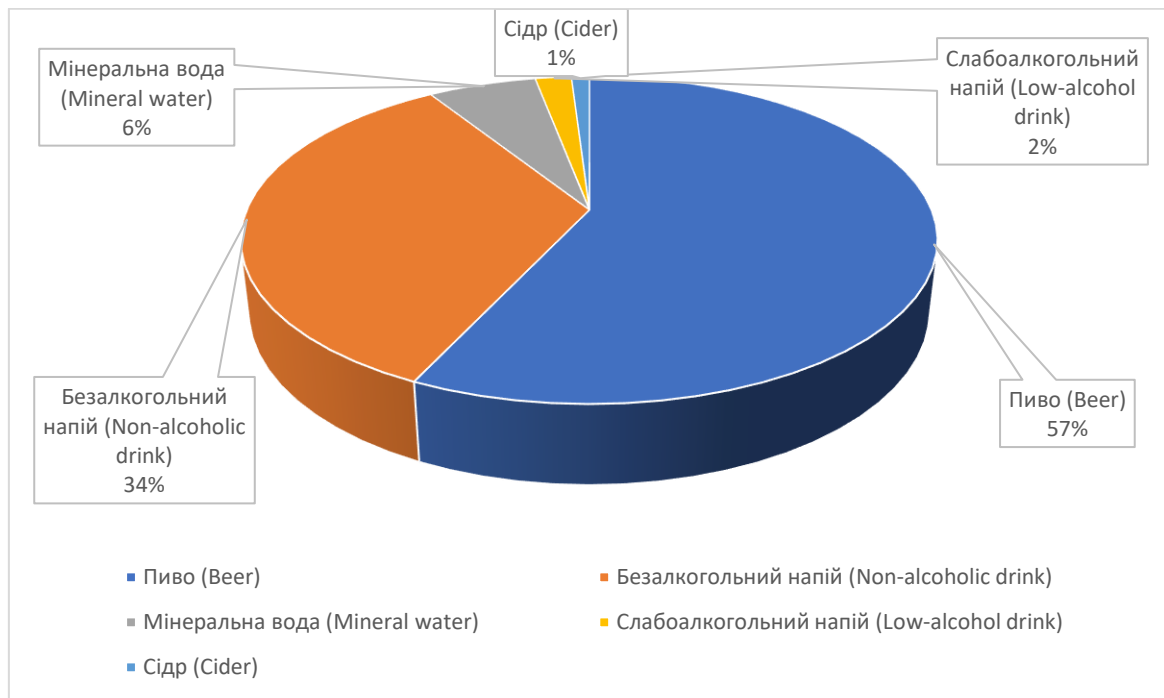


Рис.2.4 Асортиментна структура виробництва ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

«Carlsberg Group» є значним гравцем на цьому ринку, володіючи кількома українськими пивоварними заводами та маючи широкий портфель продукції, що включає понад 500 брендів пива і безалкогольних напоїв. Компанія вирізняється своєю значною присутністю на світовому ринку, експортуючи свою продукцію більш ніж на 150 ринків, і має велику кількість співробітників.

У контексті українського ринку, важливо відзначити, що наявність міжнародних компаній, як "Carlsberg Group", може збільшувати конкурентний тиск на місцеві компанії, такі як "Оболонь". Це може вимагати від останніх адаптації стратегій маркетингу, розширення

асортименту продукції та інвестицій у нові технології для підтримки конкурентоспроможності.

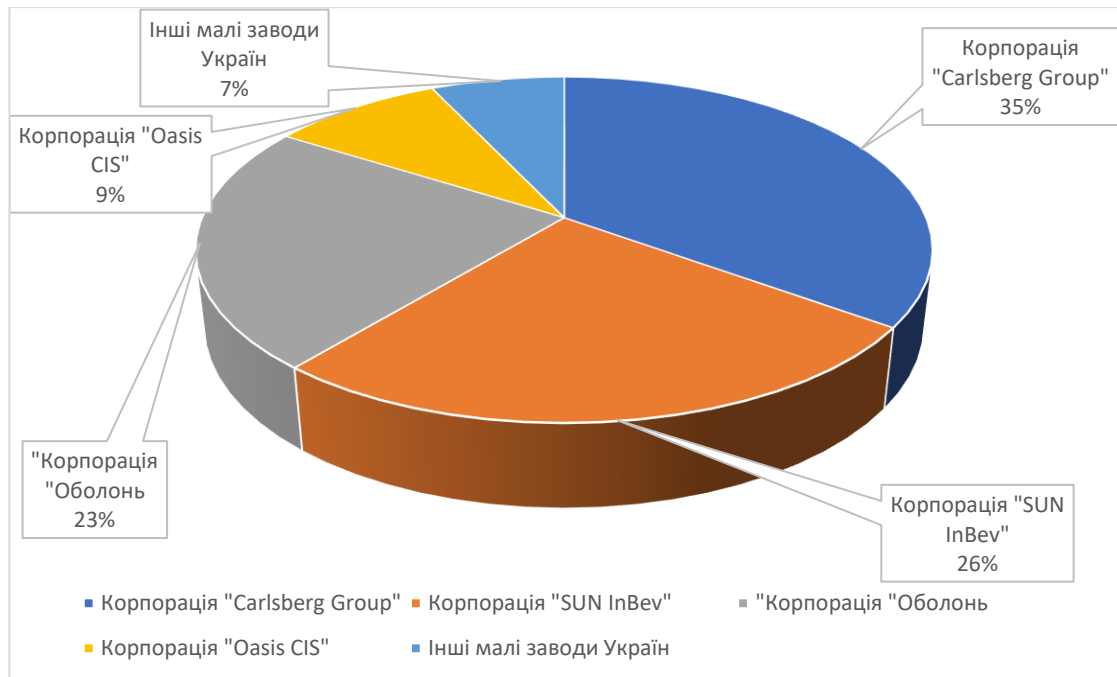


Рис.2.5 Розподіл ринку пива між основними виробниками в Україні

Джерело: побудовано автором за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Також, з урахуванням масштабу та ресурсів "Carlsberg Group", важливо звернути увагу на можливі виклики для "Оболоні" у контексті управління брендом, розробки інноваційних продуктів та виходу на нові ринки. Динаміка та структура продукції ПрАТ «Оболонь» представлено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка та структура продукції ПрАТ «Оболонь»

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн			Частка в загальному обсязі,%		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Пиво	3102954	3453373	5096244	57%	58%	59%
Безалкогольні напої	818340	873318	1042475	15,0%	14,6%	12,1%
Слабоалкогольні напої	289862	785577	928091	5,3%	13,1%	10,7%
Мінеральна вода	346209	311710	383424	6,3%	5,2%	4,4%
Інша реалізація	684320	475224	512853	12,5%	7,9%	5,9%
Послуги з доставки	454333	554222	888001	8,3%	9,3%	10,3%
Ретро-бонуси та маркетинг	-229870	-466832	-201914	-4,2%	-7,8%	-2,3%
Всього	5466148	5986592	8649174	100,0%	100,0%	100,0%

Джерело: побудовано автором за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Частка пива у загальному обсязі продажів зростає з 57% у 2020 році до 59% у 2022 році. Абсолютний обсяг реалізації пива зріс на 64%, що вказує на значне збільшення продажів.

Частка безалкогольних напоїв у загальному обсязі знизилася з 15,0% у 2020 році до 12,1% у 2022 році. Обсяг продажів безалкогольних напоїв зріс, але не настільки швидко, як інші категорії.

Слабоалкогольні напої. Ця категорія показала найбільше відсоткове зростання частки, з 5,3% у 2020 році до 10,7% у 2022 році. Значне зростання обсягу продажів в абсолютних числах майже втричі.

Частка мінеральної води знизилася з 6,3% до 4,4% за звітний період. Попри загальне зростання обсягу продажів на ринку, мінеральна вода не демонструє зростання в продажах.

Інша реалізація. Спад частки від 12,5% у 2020 році до 5,9% у 2022 році. Абсолютний обсяг реалізації також знизився, що може вказувати на зменшення попиту або зміни в асортименті.

Послуги з доставки демонструють зростання частки з 8,3% до 10,3%. Це може відображати збільшення популярності онлайн-покупок або доставки споживачам та ретейлерам.

Ретро-бонуси та маркетинг. Від'ємні числа в цій категорії вказують на витрати або знижки. Покращення ситуації в 2022 році порівняно з 2021 роком може свідчити про більш ефективне управління витратами або зменшення витрат на стимулювання продажів.

Для такого великого підприємства, як "Оболонь", розуміння уподобань та відгуків споживачів є ключовим для розвитку бізнесу. Це допомагає компанії адаптуватися до змін на ринку, поліпшувати якість продукції, а також розробляти ефективні стратегії маркетингу та реклами. Успіх "Оболоні" на українському ринку показує, що компанія вже ефективно використовує ці стратегії. Однак у сучасному світі, де споживацькі уподобання швидко змінюються, важливо постійно адаптуватися та інновувати, щоб зберегти

лідуючі позиції на ринку. Характеристика споживчих ринків, на яких працює компанія представлено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика споживчих ринків, на яких працює ПрАТ «Оболонь»

Ринок пива	Ринок мінеральної води	Ринок безалкогольних напоїв	Ринок слабоалкогольних напоїв	Ринок сидру
Найбільш складний ринок на сьогоднішній день. Показує мінімальне зростання виробництва пива на 2% при одночасному зменшенні споживання пива на душу населення.	Ринок зростає на 11%.	Ринок демонструє позитивну динаміку зростання 15%.	Ринок показує позитивну динаміку у 13%.	Ринок стабілізувався.
Особливість: 4 виробники контролюють 93% ринку.	Особливість ринку: одна компанія з великим відривом контролює 36% ринку.	Особливість: 7 виробників займають майже 90% ринку.	Особливість: тільки 2 компанії займають 95% ринку.	Особливість: 94% ринку ділять між собою 4 Компанії виробники

Джерело: побудовано автором за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

На рис. 2.6. відображена динаміка структури ринкових часток виробників пива. У 2016 році лідером ринку була компанія АВ InBev Efes, яка займала 34,7% ринку. На другому місці розташувалася Carlsberg Ukraine з часткою в 29,1%, а Оболонь замкнула трійку лідерів з результатом у 21,9%. Цікаво, що SABMiller/Efes тоді мали лише 6,8% ринку, що було значно менше, ніж у лідерів. ППБ/Oasis CIS та інші виробники займали відносно малі частки - 4,2% та 3,3% відповідно.

Протягом наступного року, у 2017, ми бачимо значні зміни у позиціях SABMiller/Efes, чия частка скоротилася більш ніж утричі до 2,1%, що може вказувати на великі зміни в стратегії або на зовнішні чинники, які вплинули на діяльність компанії. В той же час ППБ/Oasis CIS показує зростання більше ніж

удвічі, до 8,1%, що може свідчити про успішний маркетинговий хід або поліпшення якості продукції.

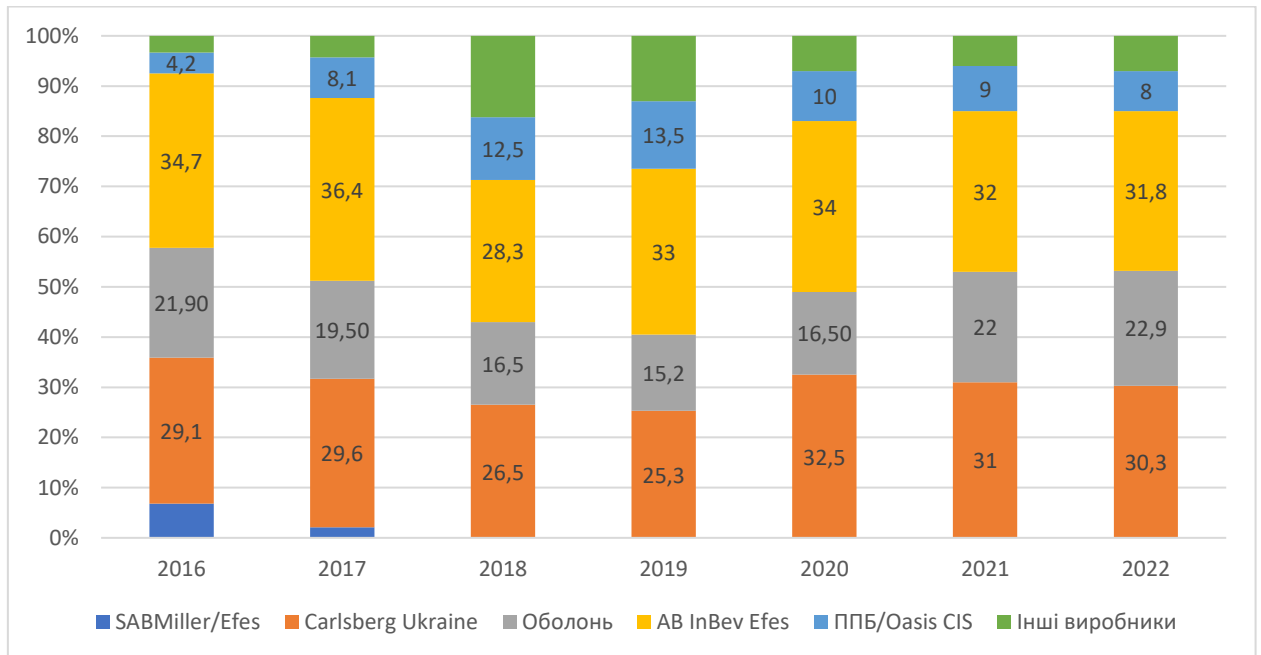


Рис. 2.6. Динаміка структури ринкових часток виробників пива

Джерело: побудовано за даними Pro-Consulting

З 2018 по 2019 рік спостерігається падіння частки ринку у компанії Оболонь з 19,5% до 15,2%, що може вказувати на посилення конкуренції або зміни у споживацьких перевагах. Водночас, частка ринку AB InBev Efes зменшується з 36,4% до 33%, хоча компанія й надалі залишається лідером ринку.

У 2020 році Carlsberg Ukraine демонструє значне зростання, досягаючи 32,5% ринку. Це може бути пов'язано з впровадженням нових продуктів або ефективною рекламною кампанією. Натомість, у інших виробників відбувається падіння з 16,2% у 2018 році до 7% у 2020, що може свідчити про те, що менші гравці втрачають свої позиції на ринку.

У 2021 та 2022 роках ситуація стабілізується для багатьох компаній. Оболонь відновлює свої позиції, збільшуючи частку з 16,5% у 2019 до майже 23% у 2022 році.

Розробка загальної стратегії розвитку для ПрАТ «Оболонь» передбачає використання комплексного підходу, який охоплює всі рівні управління в компанії. Це включає корпоративний рівень, рівень дочірніх підприємств та філій, а також функціональний і операційний рівні. Ієрархічний підхід забезпечує цілісність та координацію стратегій на всіх рівнях управління, гарантуючи, що всі відділи та підрозділи працюють у напрямку спільних корпоративних цілей.

SWOT-аналіз є ключовим елементом у розробці стратегії. SWOT означає аналіз Сильних і Слабких сторін, Можливостей та Загроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Цей аналіз дозволяє компанії глибоко зрозуміти своє внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє середовище (можливості та загрози). Результати аналізу представлені в табл. 2.4.

Сильні сторони (Strengths): Це внутрішні ресурси та здібності, які дозволяють компанії досягати своїх цілей. Для ПрАТ «Оболонь» це може включати виробничі потужності, досвід у пивоварінні, сильний бренд, віддану клієнтську базу тощо.

Слабкі сторони (Weaknesses): Це внутрішні недоліки, які можуть перешкоджати досягненню цілей. Вони можуть включати обмеження в ресурсах, неефективні процеси, недоліки у маркетинговій стратегії тощо.

Можливості (Opportunities): Це зовнішні умови, які можуть бути використані для досягнення або перевищення цілей. Для «Оболоні» можливості можуть включати розширення ринків, партнерства, нові тренди споживачів у пивній індустрії.

Загрози (Threats): Це зовнішні виклики, які можуть заважати успіху компанії. Вони можуть включати конкуренцію, зміни у законодавстві, економічні коливання тощо.

За результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» визначено п'ять стратегічних напрямів його розвитку:

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз для ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер, - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності, - вища за середню обізнаність про стан ринку, - можливості захисту від конкурентів; - диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація, - вищі за середні технологічні та інноваційні навички, творчий менеджмент, - добре вивчений ринок, потреби покупців; - вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність реальних конкурентних переваг (унікальних марок і сортів темного, напівтемного, крафтового пива), - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - нижчі за середні темпи зростання, - брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; - посередня репутація у споживачів, - «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; - недоліки в стратегічній діяльності, - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску, - виробництво з високими витратами, старіння потужностей; - жорстка конкуренція на ринку; - відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів - стратегія слідування за лідерами ринку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - відновлення економіки країни; - соціально-політична стабільність; - обґрунтоване законодавство; - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти); - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; - вертикальна інтеграція; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - незначна ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); - швидке зростання ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - зростання збуту товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку; - «ворожі дії» з боку держави; - «ворожі дії» з країни агресора - тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни; - негативна екологічна ситуація; - соціально-політична нестабільність.

Джерело: власна розробка автора

Застосування інструментів «діджитал-маркетингу» в соціальних мережах: Ця стратегія зосереджена на підвищенні брендової впізнаваності та іміджу підприємства через цифрові канали. Використання соціальних мереж для просування образу компанії як екологічно відповідальної та ефективною

виробничо може залучити більш широку аудиторію, особливо серед молодших споживачів, які цінують такі цінності.

Поглиблення присутності регіональних марок пива: Розширення асортименту та збільшення доступності унікальних марок і сортів пива може зміцнити позиції компанії на внутрішньому ринку. Крафтове, темне та напівтемне пиво користується популярністю, тому ця стратегія може залучити нових споживачів та задовольнити різноманітні смаки.

Формування іміджу через спонсорство та конкурси: Участь у спонсорстві місцевих заходів, таких як пивні фестивалі та спортивні змагання, а також проведення торгових конкурсів серед дилерів, допоможе підвищити визнання бренду та збудувати позитивні асоціації з компанією.

Збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей: Підвищення ефективності виробництва та розширення каналів дистрибуції, зокрема через постачання пива "приватлейбл" до супермаркетів, може значно підвищити прибутковість і забезпечити стабільне використання виробничих потужностей.

Експорт пива в країни ЄС та інші країни світу: Розширення на міжнародні ринки є амбітною стратегією, яка може відкрити нові можливості для зростання. Вихід на європейський ринок та інші міжнародні ринки дозволить компанії розширити свою клієнтуру.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Фінансовий аналіз діяльності компанії ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 роки відкриває цікаву картину її економічного стану та стратегічного розвитку. Спостерігаючи динаміку показників за цей період, можна зробити важливі висновки щодо ефективності управління, розвитку бізнес-процесів та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5549706	5986592	8649174	436886	2662582	7,87	44,48
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2287	2191	2092	-96	-99	-4,20	-4,52
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	512 053	598810,6	527304,1	86758	-71506,5	16,94	-11,94
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2426,63	2732,36	4134,40	305,72	1402,05	12,60	51,31
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	18658,1	22775,4	21004,8	4117,30	-1770,60	22,07	-7,77
Вартість основних засобів (на кінець року), тис. грн.	4352291	4067871	3814672	-284420	-253199	-6,53	-6,22
Фондовіддача, грн./грн.	1,28	1,47	2,27	0,20	0,80	15,41	54,07
Вартість оборотних активів, тис.грн	1502253	1638807	2108339	136554	469532	9,09	28,65
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,69	3,65	4,10	-0,04	0,45	-1,12	12,30
Вартість активів, тис. грн.	5889058	5793443	6055196	-95615	261753	-1,62	4,52
Вартість власного капіталу, тис. грн.	2673996	2542672	3665011	-131324	1122339	-4,91	44,14
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4070109	4877463	5751536	807354	874073	19,84	17,92
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	73,34	81,47	66,50	8,13	-14,98	11,09	-18,38
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1479597	1109129	2897638	-370468	1788509	-25,04	161,25
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	338614	-130821	1114681	-469435	1245502	-	138,63
Рентабельність діяльності, %	6,10	-2,19	12,89	-8,29	15,07	x	x
Рентабельність продукції, %	8,32	-2,68	19,38	-11,00	22,06	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	12,66	-5,15	30,41	-17,81	35,56	x	x
Рентабельність активів, %	5,75	-2,26	18,41	-8,01	20,67	x	x

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ Оболонь

Почнемо з аналізу чистого доходу від реалізації продукції. Значне зростання цього показника у 2022 році (на 44,48% порівняно з 2021 роком) є позитивним сигналом, який свідчить про збільшення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Це може бути результатом ефективної маркетингової стратегії, розширення ринків збуту або поліпшення якості продукції.

В той же час, зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників у 2021 та 2022 роках (на 4,20% та 4,52% відповідно) може бути ознакою оптимізації витрат чи реструктуризації бізнесу. Цікаво, що зниження чисельності персоналу йшло паралельно зі зростанням доходів, що може свідчити про збільшення продуктивності праці.

Фактично, продуктивність праці підтверджує цей тренд, показуючи значне зростання у 2022 році. Зростання на 51,31% порівняно з 2021 роком може бути наслідком впровадження новітніх технологій, автоматизації процесів або підвищення кваліфікації персоналу. Втім, необхідно зазначити зниження середньомісячної оплати праці у 2022 році, що може вказувати на зменшення витрат на заробітну плату в умовах економічної нестабільності або як частину стратегії зниження витрат.

Розглядаючи вартість основних та оборотних засобів ПрАТ «Оболонь», ми бачимо зниження вартості основних засобів протягом двох років, що може вказувати на амортизацію обладнання або продаж непотрібних активів. Водночас зростання вартості оборотних активів у 2022 році може свідчити про збільшення запасів або інвестицій у короткострокові активи.

Фондовіддача, яка значно зросла у 2022 році, свідчить про ефективне використання активів ПрАТ «Оболонь». Це підкріплюється зростанням коефіцієнта оборотності оборотних коштів, що вказує на здатність компанії швидше генерувати дохід від своїх активів.

І, нарешті, важливо звернути увагу на прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток. Попри зниження прибутку від реалізації у 2021 році, у 2022 році спостерігається значне його зростання. Це, поряд з вражаючим

зростанням чистого прибутку у 2022 році, може свідчити про успішну оптимізацію витрат, ефективне управління цінами та загальне підвищення фінансової ефективності ПрАТ «Оболонь».

У підсумку, аналізуючи наведені дані, можна констатувати, що ПрАТ «Оболонь» змогло адаптуватися до викликів ринку, ефективно управляти своїми ресурсами та збільшити свою прибутковість та продуктивність праці у 2022 році. Це свідчить про міцний фундамент для подальшого розвитку та зростання в майбутньому.

Основаючись на наведених фінансових показниках ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 роки (табл.2.6), можна провести детальний аналіз ефективності її діяльності та визначити ключові тенденції (рис.2.7).

Таблиця 2.6

Аналіз формування фінансового результату ПрАТ "Оболонь"

Показник	Роки			Відхилення			
				2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	5549706	5986592	8649174	436886	7,9%	2662582	44,5%
Собівартість реалізованої продукції	4070109	4877463	5751536	807354	19,8%	874073	17,9%
Валовий прибуток	1479597	1109129	2897638	-370468	-25,0%	1788509	161,3%
Витрати на збут	719636	790218	684010	70582	9,8%	-106208	-13,4%
Адміністративні витрати	361150	423695	470629	62545	17,3%	46934	11,1%
Повні витрати	5150895	6091376	6906175	940481	18,3%	814799	13,4%
Прибуток чистий	338614	-130821	1114681	-469435	-138,6%	1245502	-952,1%
Вартість основних засобів	4386805	4067871	3814672	-318934	-7,3%	-253199	-6,2%
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації	0,93	1,02	0,80	0	9,6%	0	-21,5%
Рентабельність продажів	6,1%	-2,2%	12,9%	-8,3%		15,1%	

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ Оболонь

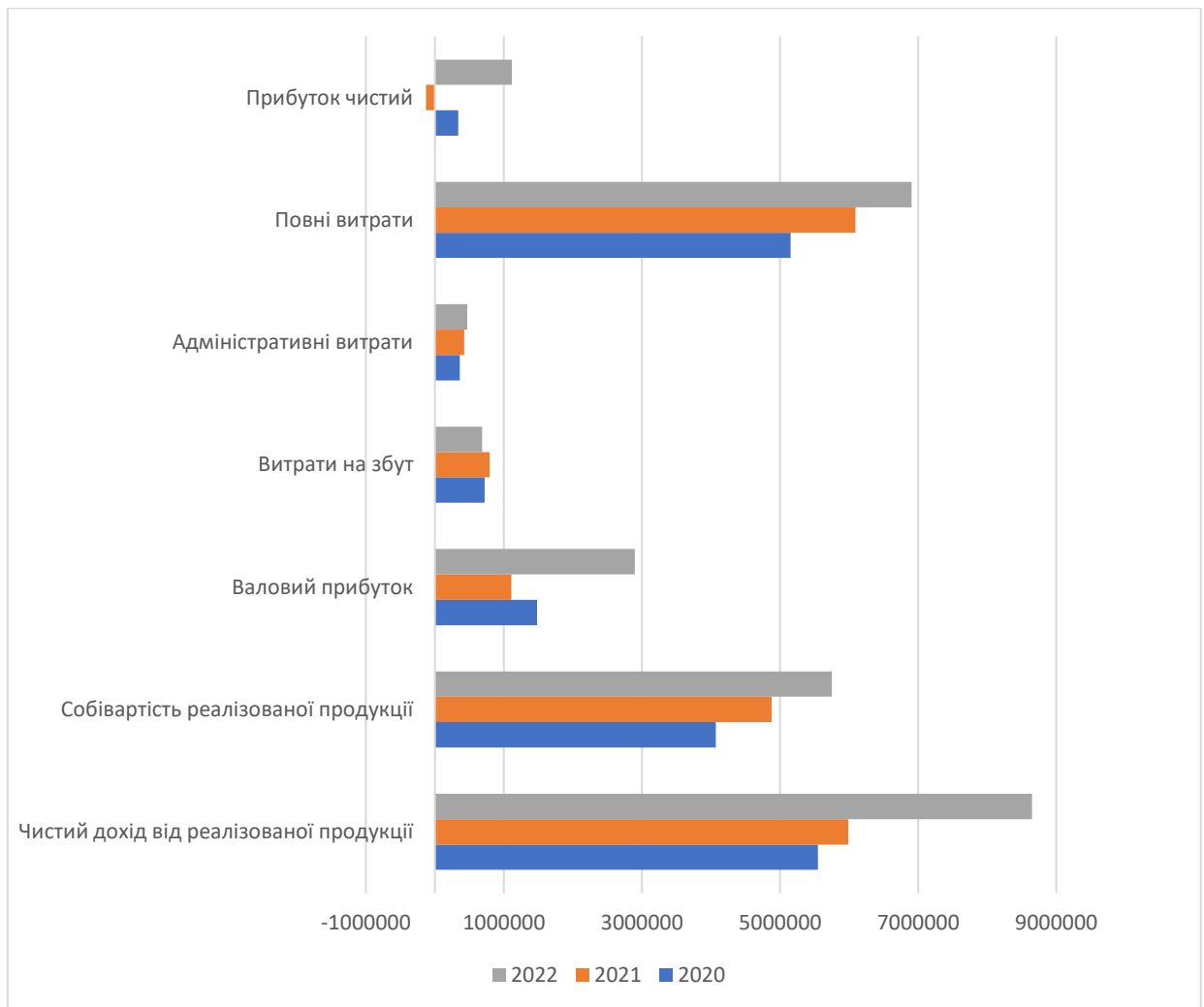


Рис.2.7. Динаміка складових фінансового результату

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ Оболонь

Фінансовий результат не лише відображає здатність компанії генерувати прибуток, але й надає цінну інформацію для акціонерів, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Він вказує на ефективність використання ресурсів, управлінську компетентність та загальну здорову структуру компанії.

Прибуток, як кінцевий фінансовий результат, також служить основою для визначення податкових зобов'язань, розподілу дивідендів, реінвестиції в бізнес та стратегічного планування. Компанії, що демонструють стабільний прибуток, мають більше можливостей для розвитку, інвестицій у нові технології та залучення талантів.

З іншого боку, збиток може вказувати на проблеми у діяльності компанії, потребу в зміні стратегії або необхідність в оптимізації витрат. Проте, важливо зазначити, що короткострокові збитки іноді можуть бути свідомою стратегією, наприклад, при інвестиціях у довгострокові проекти або вхід на нові ринки.

Отже, фінансовий результат є багатограним показником, що відображає загальну ефективність господарюючого суб'єкта та його здатність досягати стратегічних цілей. Успішне управління цим показником є ключем до стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії на ринку.

1. Чистий дохід від реалізованої продукції виріс на 7,9% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 44,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значне збільшення обсягів продажів або підвищення цін на товари та послуги. Зростання доходів може бути викликане зміцненням позицій на ринку, розширенням асортименту або успішними маркетинговими кампаніями.

2. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але темпи зростання собівартості (19,8% у 2021 році та 17,9% у 2022 році) були нижчими, ніж темпи зростання доходів. Це може вказувати на покращення ефективності виробничих процесів або на оптимізацію витрат.

3. Валовий прибуток зазнав зниження на 25% у 2021 році, але потім відновився і значно зріс на 161,3% у 2022 році. Це зростання може бути результатом кращого контролю над витратами або зміни цінової політики.

4. Витрати на збут знизилися на 13,4% у 2022 році, що є позитивним сигналом, оскільки свідчить про підвищення ефективності маркетингових і логістичних операцій.

5. Адміністративні витрати зросли, але це зростання було помірним (17,3% у 2021 році та 11,1% у 2022 році). Це може вказувати на інвестиції в управління, що можуть мати довгостроковий позитивний вплив на компанію.

6. Повні витрати відображають загальне зростання витрат, але це зростання є меншим, ніж зростання доходів, що є позитивним аспектом.

7. Прибуток чистий показав значне зниження у 2021 році, але вражаюче відновлення у 2022 році, зі зростанням на 952,1%. Це може свідчити про успішні зміни у стратегії компанії або про одноразові фактори, які позитивно вплинули на прибутковість

У своєму аналізі фінансових показників компанії за 2020-2022 роки (табл.2.7) важливо включити конкретні цифрові дані, що дозволять глибше зрозуміти тенденції та зміни, що відбувались у фінансовому стані компанії.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників ліквідності ПрАТ "Оболонь"

Показники	2020	2021	2022	Зміна	
				2021-2020	2022-2021
Вартість власного капіталу	2673996	2542672	3665011	-131324	1122339
Вартість необоротних активів	4386805	4154636	3946857	-232169	-207779
Обсяг власних оборотних коштів	-1712809	-1611964	-281846	100845	1330118
Гроші та еквіваленти	17048	29122	152794	12074	123672
Маневреність власних оборотних коштів	-0,010	-0,018	-0,542	-0,008	-0,524
Оборотні активи	1502253	1638807	2108339	136554	469532
Поточні зобов'язання	2194780	2184448	1403780	-10332	-780668
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,684	0,750	1,502	0,066	0,752
Запаси	1015849	1040911	1134000	25062	93089
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,222	0,274	0,694	0,052	0,420
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,008	0,013	0,109	0,006	0,096
Частка оборотних коштів у активах	0,255	0,283	0,348	0,028	0,065

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ Оболонь

Починаючи з вартості власного капіталу, яка в 2020 році складала 2,673,996, в 2021 році знизилася до 2,542,672, але в 2022 році зросла до 3,665,011, що свідчить про значне збільшення на 1,122,339. Ця динаміка відображає значне покращення фінансового стану компанії.

Вартість необоротних активів зазнала зниження протягом досліджуваного періоду: від 4,386,805 у 2020 році до 4,154,636 у 2021 та

3,946,857 у 2022 році. Загальне зниження на 232,169 у 2021 році та на 207,779 у 2022 році може вказувати на амортизацію або продаж деяких активів.

Щодо обсягу власних оборотних коштів, спостерігається значний позитивний рух від -1,712,809 у 2020 році до -1,611,964 у 2021 та -281,846 у 2022 році, з покращенням на 100,845 у 2021 та 1,330,118 у 2022 році. Це свідчить про збільшення ліквідності компанії.

Гроші та еквіваленти збільшились з 17,048 у 2020 році до 29,122 у 2021 і до 152,794 у 2022 році, що вказує на зростання готівкових резервів на 12,074 у 2021 році та на 123,672 у 2022 році.

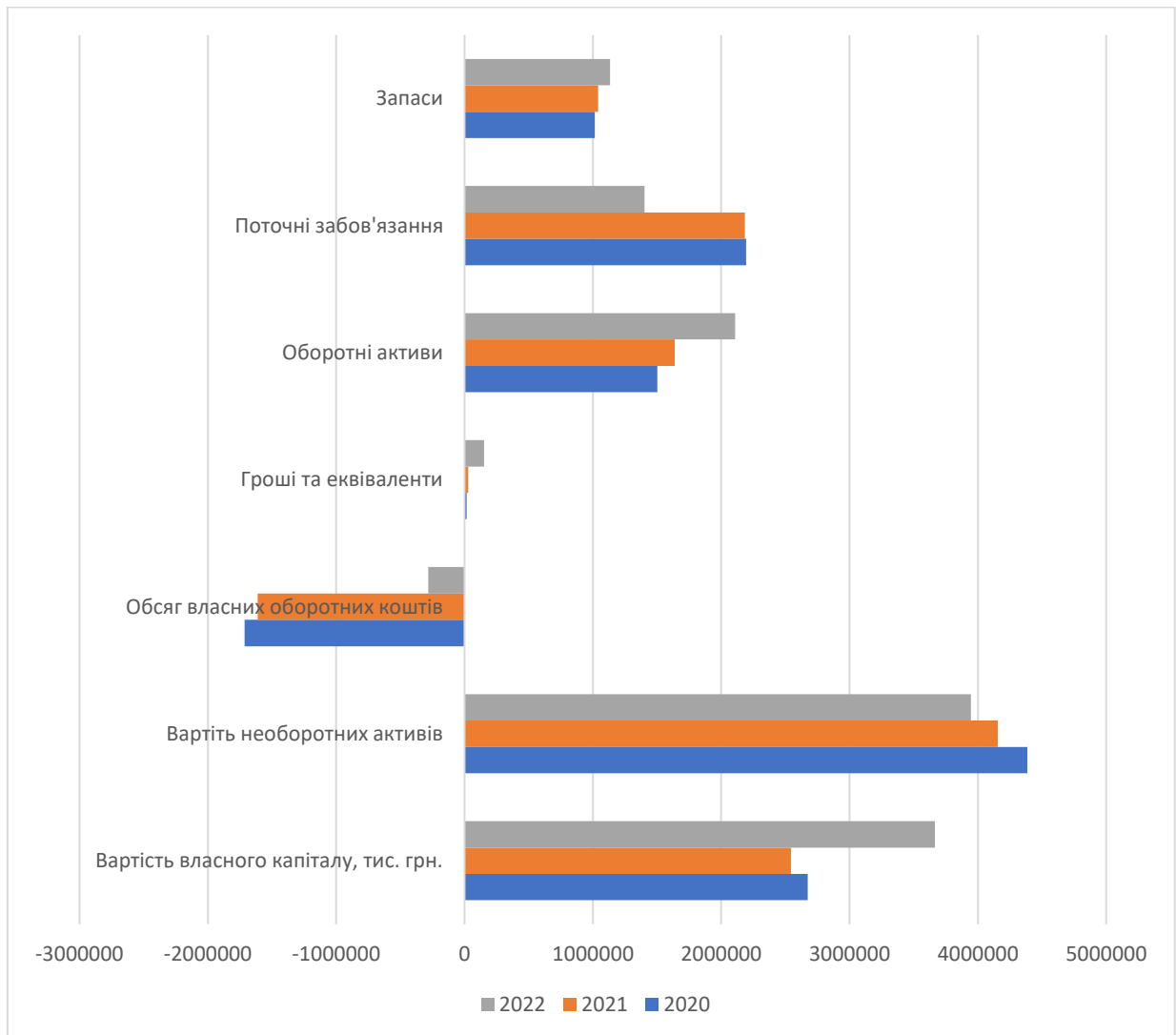


Рис.2.8. Динаміка складових формування ліквідності ПрАТ Оболонь

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ Оболонь

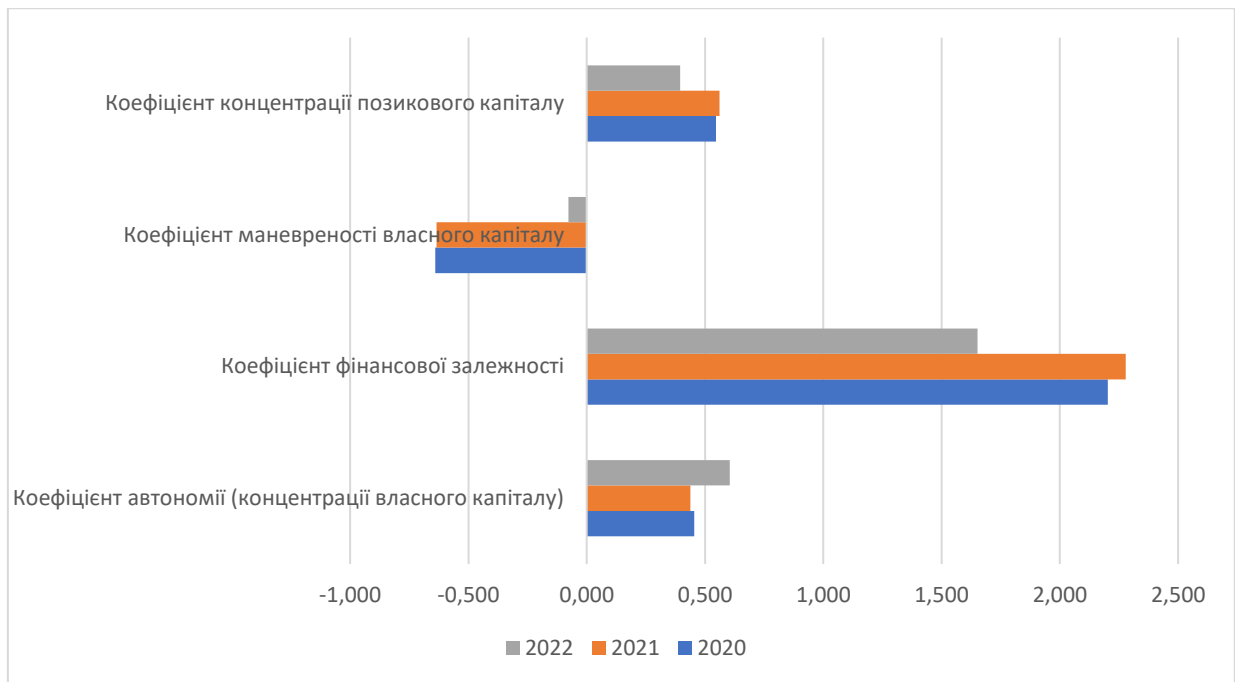


Рис.2.9. Динаміка показників ліквідності ПрАТ Оболонь

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ Оболонь

Водночас, маневреність власних оборотних коштів знизилася з -0,010 у 2020 до -0,018 у 2021 і до -0,542 у 2022, що може бути ознакою зменшення гнучкості ПрАТ Оболонь в управлінні оборотними активами.

Оборотні активи зросли з 1,502,253 у 2020 до 1,638,807 у 2021 та 2,108,339 у 2022 році, з покращенням на 136,554 у 2021 році та на 469,532 у 2022 році, підкреслюючи позитивну динаміку.

Поточні зобов'язання зменшились з 2,194,780 у 2020 до 2,184,448 у 2021 та 1,403,780 у 2022 році, зі зниженням на 10,332 у 2021 році та на 780,668 у 2022 році, свідчачи про успішне управління боргами.

Коефіцієнт загальної ліквідності підвищився з 0,684 у 2020 до 0,750 у 2021 і до 1,502 у 2022, що свідчить про здатність ПрАТ Оболонь покривати свої короткострокові зобов'язання.

Загалом, ці дані відображають покращення фінансового стану ПрАТ Оболонь, особливо у 2022 році. Збільшення власного капіталу, поліпшення ліквідності та зменшення короткострокових зобов'язань свідчать про міцну основу для подальшого розвитку та зростання ПрАТ Оболонь.

Аналізуючи зміни у фінансових коефіцієнтах ПрАТ Оболонь за період 2020-2022 роки (табл.2.8) , можна отримати глибше розуміння її фінансової структури та здатності до самостійного управління своїми ресурсами.

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ "Оболонь"

Показники	2020	2021	2022	Зміна	
				2021-2020	2022-2021
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,454	0,439	0,605	-0,015	0,166
Коефіцієнт фінансової залежності	2,202	2,278	1,652	0,076	-0,626
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,641	-0,634	-0,077	0,007	0,557
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,546	0,561	0,395	0,015	-0,166

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ Оболонь

1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) відображає частку власного капіталу в загальній структурі капіталу компанії. У 2020 році цей показник був 0,454, у 2021 знизився до 0,439, але значно зріс у 2022 році до 0,605. Зменшення на 0,015 у 2021 році, послідоване зростанням на 0,166 у 2022 році, свідчить про збільшення залежності ПрАТ Оболонь від власного капіталу, що може вказувати на підвищення її фінансової стабільності та незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

2. Коефіцієнт фінансової залежності показує, у скільки разів зобов'язання компанії перевищують її власний капітал. Зростання цього показника з 2,202 у 2020 до 2,278 у 2021, послідоване зниженням до 1,652 у 2022, вказує на зменшення залежності ПрАТ Оболонь від позикових коштів. Зниження на 0,626 у 2022 році може свідчити про зменшення загального обсягу боргу або про збільшення власного капіталу.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає частку власного капіталу, який може бути використаний для фінансування оборотних активів. Зменшення цього показника з -0,641 у 2020 до -0,634 у 2021, а потім

різке зростання до $-0,077$ у 2022, свідчить про значне збільшення гнучкості використання власного капіталу. Зростання на $0,557$ у 2022 році може бути ознакою покращення ліквідності ПрАТ Оболонь.

4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує відсоток позикового капіталу у загальній структурі капіталу. Зростання з $0,546$ у 2020 до $0,561$ у 2021 та зниження до $0,395$ у 2022 вказує на зменшення залежності компанії від зовнішнього фінансування. Зниження на $0,166$ у 2022 році може свідчити про скорочення боргових зобов'язань або про збільшення власного капіталу.

Загалом, ці показники відображають позитивні зміни в фінансовій структурі ПрАТ Оболонь у 2022 році. Зростання коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта фінансової залежності свідчать про підвищення фінансової незалежності та стабільності ПрАТ Оболонь. Водночас збільшення маневреності власного капіталу та зниження концентрації позикового капіталу вказують на покращення управління капіталом та зменшення фінансових ризиків.

2.3 Оцінка показників бізнес-привабливості ПрАТ «Оболонь»

Ефективність управління компанією тісно пов'язана з її бізнес-привабливістю, як для інвесторів, так і для інших зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, партнерів та співробітників. Ось кілька ключових аспектів цього зв'язку:

1. Фінансова стабільність: Ефективне управління зазвичай веде до фінансової стабільності компанії. Стабільні прибутки, здорова ліквідність та раціональне управління зобов'язаннями роблять компанію привабливою для інвесторів та кредиторів.

2. Репутація на ринку: Ефективне управління також позитивно впливає на репутацію компанії. Це включає управління брендом, відносинами з клієнтами та корпоративною відповідальністю. Хороша репутація залучає клієнтів, збільшує лояльність споживачів та зміцнює відносини з партнерами.

3. Інновації та адаптація: Ефективне управління також передбачає здатність компанії адаптуватися до змін у ринкових умовах та впроваджувати інновації. Це збільшує її конкурентоспроможність та привабливість для інвесторів, які шукають компанії з потенціалом для довгострокового росту.

Зазвичай виділяють сім критеріїв результативності організаційної системи:

- Дієвість – це здатність організації досягати своїх цілей та виконувати задачі з максимальною вигодою.

- Економічність – оцінка витрат ресурсів (грошей, часу, матеріалів) відносно досягнутих результатів.

- Якість – стосується стандартів продукції чи послуг, які надає організація.

- Прибутковість – здатність генерувати дохід та прибуток вище витрат.

- Продуктивність – ефективність використання ресурсів для виробництва товарів чи послуг.

- Якість трудового життя – це оцінка, як робоче середовище та умови праці впливають на добробут і задоволеність працівників.

- Впровадження нововведень – спроможність організації адаптуватися та впроваджувати нові технології, процеси чи ідеї.

Ці критерії мають бути адаптовані до кожного напрямку діяльності організації, оскільки різні аспекти бізнесу вимагають різних підходів до оцінки ефективності.

Складність і різноманітність зв'язків у харчовому виробництві, а також велика кількість чинників, що впливають на нього, роблять необхідним використання комплексного підходу до оцінки ефективності управління підприємством. Такий підхід включає аналіз як узагальнених, так і часткових показників (табл.2.9). У контексті ринкової економіки, підвищення ефективності та якості роботи підприємства сприяє зростанню прибутку і, відповідно, ринкової вартості підприємства.

Таблиця 2.9

Система оцінки показників бізнес-привабливості підприємства

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача - виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Джерело: узагальнено автором за [13, 20, 27]

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати функцію Харрінгтона, яка випадку матиме вигляд [19]:

$$S = \sqrt[n]{A_1 * A_2 * A_3 * \dots * A_n} \quad (2.1)$$

Іє А1, А2, А3, Аn - показники, що рекомендовані до аналізу про здійснені аналізу ефективності підприємства за кожною підсистемою.

На базі адекватності підходів та системності, однотипності виміру головним критерієм вибору показників оцінки виробничої діяльності пропонується визнати інформативність показника при формуванні інтегрального показника ефективності управління з точки зору вартісно-орієнтованого підходу. Для оцінки ефективності управління виробничою діяльністю на підставі опитування спеціалістів відповідних напрямків рекомендовані показники, значення та динаміка яких надані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності
виробничої діяльності**

Показник	Позначення	2020	2021	2022
Витрати на 1 грн. продукції	В1грн	0,73	0,81	0,66
Фондовіддача	Фв	1,28	1,47	2,27
Коефіцієнт придатності основних фондів	Кприд	0,360	0,338	0,315
Матеріаловіддача	Мвід	1,36	1,44	1,59
Темпи зміни продуктивності праці	Тпрд	1	1,13	1,51
Оборотність запасів	К об.з	0,25	0,21	0,18
Темпи зміни середньої заробітної плати	Тзоп	1	1,22	0,92
$S_v = \sqrt[7]{V1грн * Фв * Кприд * Мвід * Тпрд * Кобз * Тзоп}$		0,73	0,77	1,52

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ Оболонь

Аналізуючи низку ключових показників за період з 2020 по 2022 рік, ми можемо отримати чітке уявлення про динаміку та ефективність роботи підприємства.

Першим і найбільш важливим показником є витрати на 1 грн. продукції. Зменшення цього показника з 81,47 коп у 2021 році до 66,50 коп у 2022 свідчить про значне покращення ефективності виробництва. Це може бути результатом оптимізації процесів, впровадження нових технологій, або ефективнішого використання ресурсів.

Другий показник - фондівіддача - значно збільшився з 1,28 у 2020 до 2,27 у 2022 році, що свідчить про більш продуктивне використання основних виробничих фондів. Це вказує на високу ступінь оптимізації виробничих активів.

Третій показник, коефіцієнт придатності основних фондів, знизився з 0,360 у 2020 до 0,315 у 2022 році. Це може вказувати на потребу в оновленні та модернізації основних фондів, щоб підвищити їх ефективність.

Матеріалівіддача продемонструвала позитивну динаміку, зростаючи з 1,36 у 2020 до 1,59 у 2022 році. Це свідчить про збільшення ефективності використання матеріальних ресурсів, що є важливим для зниження витрат та підвищення загальної рентабельності.

Значний ріст темпів зміни продуктивності праці у 2022 році (1,51) у порівнянні з 2021 (1,13) вказує на ефективніше використання трудових ресурсів. Це може бути результатом навчання, мотивації персоналу, або вдосконалення управлінських практик.

Оборотність запасів показала зниження з 0,25 у 2020 до 0,18 у 2022 році, що може бути сигналом до перегляду стратегії управління запасами.

Зміна темпів зміни середньої заробітної плати також є індикатором. У 2022 році цей показник знизився до 0,92, що може вказувати на зміни у внутрішній політиці оплати праці або на ринкові умови.

Нарешті, комплексний показник S зріс з 1,49 у 2020 до 1,52 у 2022 році, відображаючи загальне поліпшення ефективності діяльності підприємства.

Загалом, аналіз цих показників демонструє значні позитивні зміни у багатьох аспектах діяльності підприємства, зокрема у підвищенні продуктивності, оптимізації використання ресурсів та ефективності виробництва. Водночас, деякі аспекти, як-от коефіцієнт придатності основних фондів та оборотність запасів, вимагають додаткової уваги та можливих коригувань в стратегії управління.

Для оцінки ефективності управління комерційною діяльністю пропонується використання декількох ключових індикаторів. Кожен з них грає

важливу роль у визначенні загальної ефективності збутових операцій та взаємодії з клієнтами. Відповідні коефіцієнти представлені в табл.2.11.

Таблиця 2.11

**Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності
комерційної діяльності**

Показник	Позначення	2020	2021	2022
Рентабельність реалізації	Рр	0,06	-0,02	0,13
Оборотність запасів готової продукції	Обгот	0,25	0,21	0,18
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	Тд	24,40	31,21	36,82
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	Ткр	63,66	59,44	30,19
$S_k = \sqrt[4]{P_r * O_{bgot} * T_d * T_{kr}}$		2,21	0	2,24

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ Оболонь

У сучасному динамічному бізнес-середовищі аналіз ключових показників ефективності стає невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством. Розглянемо зміни в показниках рентабельності реалізації, оборотності запасів, середніх термінів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості за період з 2020 по 2022 рік.

Рентабельність реалізації продукції є одним із ключових показників, що відображає ефективність збутової діяльності. У 2020 році цей показник становив 0,06, свідчаючи про стабільний, хоч і не високий рівень прибутковості. Проте 2021 рік приніс збитки (показник -0,02), що могло бути наслідком пандемічних обмежень або змін у споживчому попиті. Однак у 2022 році спостерігається суттєве покращення (0,13), що може вказувати на ефективні зміни у комерційній політиці або оптимізацію витрат.

Оборотність запасів готової продукції знизилася з 0,25 у 2020 до 0,18 у 2022, що свідчить про збільшення часу, необхідного для продажу продукції. Це може бути ознакою перенасичення складських запасів або зниження попиту. Така тенденція вимагає перегляду стратегії управління запасами та можливої адаптації асортименту до змін у попиті.

Збільшення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості з 24,40 днів у 2020 до 36,82 днів у 2022 свідчить про затримку з боку клієнтів у виплатах. Це може вказувати на погіршення ліквідності та фінансової стабільності компанії, а також на потребу в перегляді кредитної політики.

Середній термін погашення кредиторської заборгованості зменшився з 63,66 днів у 2020 до 30,19 днів у 2022, що може вказувати на поліпшення управління грошовими потоками та зростання ліквідності компанії.

Комплексний показник S, який враховує всі чотири вищезгаданих показника, демонструє зростання з 2,21 у 2020 до 2,24 у 2022, що свідчить про загальне покращення ефективності комерційної діяльності.

Аналіз показників за 2020-2022 роки демонструє змішані результати у різних сферах комерційної діяльності підприємства. Покращення у рентабельності реалізації та управлінні грошовими потоками є позитивним сигналом, в той час як зниження оборотності запасів та збільшення терміну погашення дебіторської заборгованості вимагають уваги та можливих коригувань в стратегії підприємства.

Управління фінансовою діяльністю підприємства – це складний процес, який вимагає глибокого аналізу та оцінки різних аспектів фінансового стану. Вибір найбільш репрезентативних індикаторів дозволяє не тільки зрозуміти поточну ситуацію, але й спланувати майбутні стратегії розвитку та оптимізації. Коефіцієнти інтегральної оцінки представлені в табл.2.12.

Таблиця 2.12

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності фінансової діяльності

Показник	Позначення	2020	2021	2022
Рентабельності активів	Ра	0,06	-0,02	0,18
Загальна ліквідність	Кп	0,68	0,68	0,68
Коефіцієнт автономії	Кавт	0,45	0,45	0,45
Показник фінансового левериджу	ФЛ	1,20	1,28	0,65
$S\phi = \sqrt[4]{Ra * Kп * Kавт * ФЛ}$		0,38	0	0,44

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ Оболонь

Аналізуючи фінансову ефективність підприємства, ключовим є розуміння того, як різні фінансові індикатори взаємодіють та впливають на загальний стан компанії. Показники, такі як рентабельність активів, загальна ліквідність, коефіцієнт автономії та фінансовий леверидж, є ключовими метриками, які допомагають визначити загальний фінансовий здоров'я підприємства.

Рентабельність активів (Ра) показала динаміку відновлення після спаду в 2021 році (-0,02) до значного зростання у 2022 році (0,18). Це свідчить про те, що підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для генерації прибутку, що є позитивним сигналом для інвесторів та керівництва.

Коефіцієнт загальної ліквідності (Кп) залишався стабільним на рівні 0,68 протягом усього аналізованого періоду. Це вказує на те, що підприємство утримувало достатній рівень ліквідних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, що є важливим фактором фінансової стабільності.

Коефіцієнт автономії (Кавт), який вимірює ступінь фінансової незалежності підприємства, залишався незмінним на рівні 0,45. Це підкреслює стабільність фінансової структури компанії та збалансоване співвідношення між власним та позиковим капіталом.

Фінансовий леверидж (ФЛ) показав значні зміни, зі зростанням з 1,20 у 2020 до 1,28 у 2021, а потім різким зниженням до 0,65 у 2022 році. Це може вказувати на зменшення залежності від позикових коштів та зміну у фінансовій стратегії підприємства.

Комплексний показник S, який враховує всі чотири вищезгаданих показника, зазнав падіння до нуля у 2021 році, але потім зріс до 0,44 у 2022. Це свідчить про загальне покращення фінансової ефективності підприємства.

Загалом, аналіз фінансових показників за період з 2020 по 2022 роки показує змішану картину, але з певними позитивними тенденціями, особливо у 2022 році. Підприємство демонструє зростання ефективності використання своїх активів, стабільність у ліквідності та зміни у фінансовій структурі, що може бути вигідним для довгострокового фінансового здоров'я.

Всі розраховані вищі інтегральні коефіцієнти об'єднаємо у таблицю та визначимо загальний інтегральний показник (табл.2.13), а візуально проілюструємо на діаграмі (рис.2.10)

Таблиця 2.13

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки бізнес-привабливості ПрАТ «Оболонь»

Компоненти інтегрального показника	2020	2021	2022
S_B	0,73	0,77	0,79
S_K	2,21	0,00	2,24
S_Φ	0,38	0,00	0,44
S_{int}	1,96	0	2,19

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ Оболонь

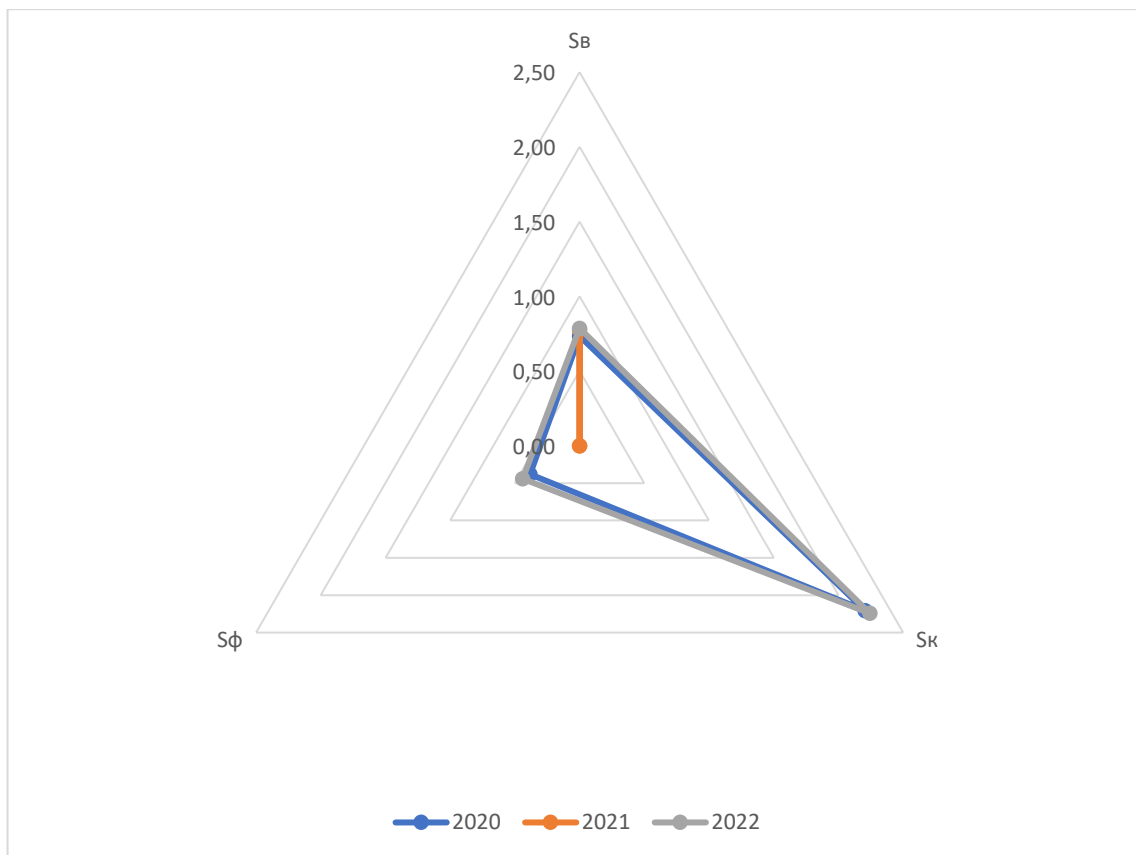


Рис.2.10. Діаграма компонентів інтегрального показника бізнес-привабливості ПрАТ Оболонь

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ Оболонь

Площі трикутників, що відповідають інтегральним показникам фінансової ефективності підприємства, становлять: у 2020 році: 1.96; у 2021 році: 0 (трикутник не існує, оскільки один з показників дорівнює нулю); у 2022 році: 2.19.

Ці значення відображають площі, обчислені на основі даних для радарної діаграми, і дають уявлення про загальну фінансову ефективність підприємства в кожному з цих років. У 2020 та 2022 роках спостерігається позитивна динаміка, що вказує на покращення ефективності. У 2021 році значення інтегрального показника впало до нуля, що може свідчити про виникнення серйозних фінансових проблем в цей період.

Висновки до розділу 2

ПрАТ "Оболонь", один з лідерів пивоварної промисловості України, демонструє вражаючі результати у своїй фінансовій діяльності. У 2022 році компанія зазнала значного зростання чистого доходу від реалізованої продукції на 44,5% порівняно з 2021 роком, після зростання на 7,9% у попередньому році. Ці показники свідчать про збільшення обсягів продажів та ефективність цінової політики.

Особливо вражає факт, що собівартість реалізованої продукції зростає меншими темпами (19,8% у 2021 та 17,9% у 2022), що вказує на поліпшення виробничої ефективності та оптимізацію витрат. Валовий прибуток, який знизився на 25% у 2021 році, відновився і значно зріс на 161,3% у 2022 році, демонструючи здатність компанії ефективно управляти витратами.

Зниження витрат на збут на 13,4% у 2022 році також є показником підвищеної ефективності маркетингових і логістичних операцій. Незважаючи на зростання адміністративних витрат на 17,3% у 2021 та 11,1% у 2022 році, компанія змогла підтримувати загальний рівень витрат нижчим, ніж зростання доходів.

Вражаюче зростання чистого прибутку на 952,1% у 2022 році після значного зниження у 2021 році свідчить про успішні зміни у стратегії компанії.

Аналіз оборотних активів та поточних зобов'язань вказує на покращення фінансового стану "Оболонь". Оборотні активи зросли з 1,502,253 у 2020 до 2,108,339 у 2022 році, в той час як поточні зобов'язання зменшились з 2,194,780 у 2020 до 1,403,780 у 2022 році.

Коефіцієнт загальної ліквідності, що зріс з 0,684 у 2020 до 1,502 у 2022, вказує на здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Це, разом із збільшенням власного капіталу та зменшенням короткострокових зобов'язань, створює міцну основу для подальшого розвитку.

Коефіцієнти фінансової стійкості, такі як коефіцієнт автономії, що зріс з 0,454 у 2020 до 0,605 у 2022, та коефіцієнт фінансової залежності, який знизився з 2,278 у 2021 до 1,652 у 2022, також підтверджують здорову фінансову позицію компанії.

У цілому, фінансові показники ПрАТ "Оболонь" за 2020-2022 роки відображають змішані результати, але переважно позитивні, особливо у контексті зростання рентабельності та ефективності управління грошовими потоками. Компанія демонструє міцну основу для стабільного розвитку та зберігає конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРИВАБЛИВОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо формування оптимальної стратегії забезпечення бізнес-привабливості

Для забезпечення стабільного розвитку ПрАТ "Оболонь", важливо розглянути кілька ключових стратегічних аспектів:

Вдосконалення цінової стратегії: Для залучення більшої кількості споживачів та підвищення частки ринку, важливо розробити конкурентоспособну цінову стратегію. Це може включати гнучке ціноутворення, знижки та акції, а також цінову диференціацію в залежності від ринку та цільової аудиторії.

Стратегічне управління витратами: Ефективне управління витратами є ключовим для підтримання та покращення конкурентоспроможності. Це може включати оптимізацію ланцюга поставок, вдосконалення процесів виробництва для зниження витрат, та інвестиції у технології для підвищення продуктивності.



Рис. 3.1 Матриця «аутсорсінгу»

Джерело: узагальнено за джерелами [27, 34, 39]

Матриця “аутсорсингу” є методом рознесення по дев’яти основних квадратах матриці 3x3 компанії. У даному випадку аутсорсинг використовується як спосіб зниження операційних витрат.

Поле 1 Підтримуй на даному рівні

Поле 2 Знижуй і захищай

Поле 3 Підкреслюй унікальність

Поле 6 Підтримуй

Поле 5 Розвивай і захищай

Поле 4 Знижуй витрати

Поле 9 Виділяй і захищай

Поле 8 Захищай або ліквідууй

Поле 7 Ліквідууй або знижуй витрати

Оцінку рівня ефективності витрат підприємств відображають такі нерівності:

$I_v > I_{пр}$, $I_v = I_{пр}$, $I_v < I_{пр}$, $I_v = I_{пр}$,

де I_v - індекс собівартості реалізованої продукції,

$I_{пр}$ – індекс обсягів продажу, які визначаються формулами:

$$I_v = B1 / B0, \text{ де} \quad (3.1)$$

$B1/B0$ - собівартість реалізованої продукції у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

$$I_{пр} = P1 / P0, \text{ де} \quad (3.2)$$

$P1/P0$ - чистий дохід від реалізації у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

Нерівність $I_v > I_{пр}$ показує необхідність використання стратегії низьких витрат, оскільки простежується тенденція зниження ціни для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Рівність $I_v = I_{pr}$ показує необхідність використання стратегії фокусування, що базується на обслуговуванні визначеного сегменту ринку, сталий стан справ, на якому дозволяє підтримувати витрати на постійному рівні.

Ситуація $I_v < I_{pr}$ показує необхідність використання стратегії диференціації, яка використовує націнки за надання унікальних товарів з метою покриття додаткових витрат диференціації. Розрахуємо індекс собівартості реалізованої продукції та індекс обсягів продажу та порівняємо їх.

Таблиця 3.1

Порівняння індексу собівартості реалізованої продукції та індексу обсягів продажу ПрАТ «Оболонь»

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.		Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	
Звітний 2022 рік	Минулий 2021 рік	Звітний 2022 рік	Минулий 2021 рік
5751536	4877463	8649174	5986592
$I_v = 1,179$		$I_{pr} = 1,445$	
$I_v > I_{pr}$			

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ Оболонь

Таким чином, для ПрАТ «Оболонь» характерна ситуація, коли необхідним є використання стратегії низьких витрат. Оскільки різниця між індексами становить 0,266 одиниць, то досліджуване товариство ПрАТ «Оболонь» необхідно розташувати на матриці «аутсорсингу» відповідним чином (рис.3.2).

Якщо ПрАТ "Оболонь" знаходиться в 4 полі, що відображає середню частку ринку та низькі витрати виробництва, то стратегія лідерства за витратами може бути виграшною тактикою. Ось декілька ключових аспектів, які компанія може розглянути для реалізації цієї стратегії:

Зниження витрат: Продовжуйте шукати способи зниження виробничих витрат, не жертвуючи якістю. Це може включати оптимізацію процесів,

вдосконалення ланцюгів поставок, або впровадження енергоефективних технологій.

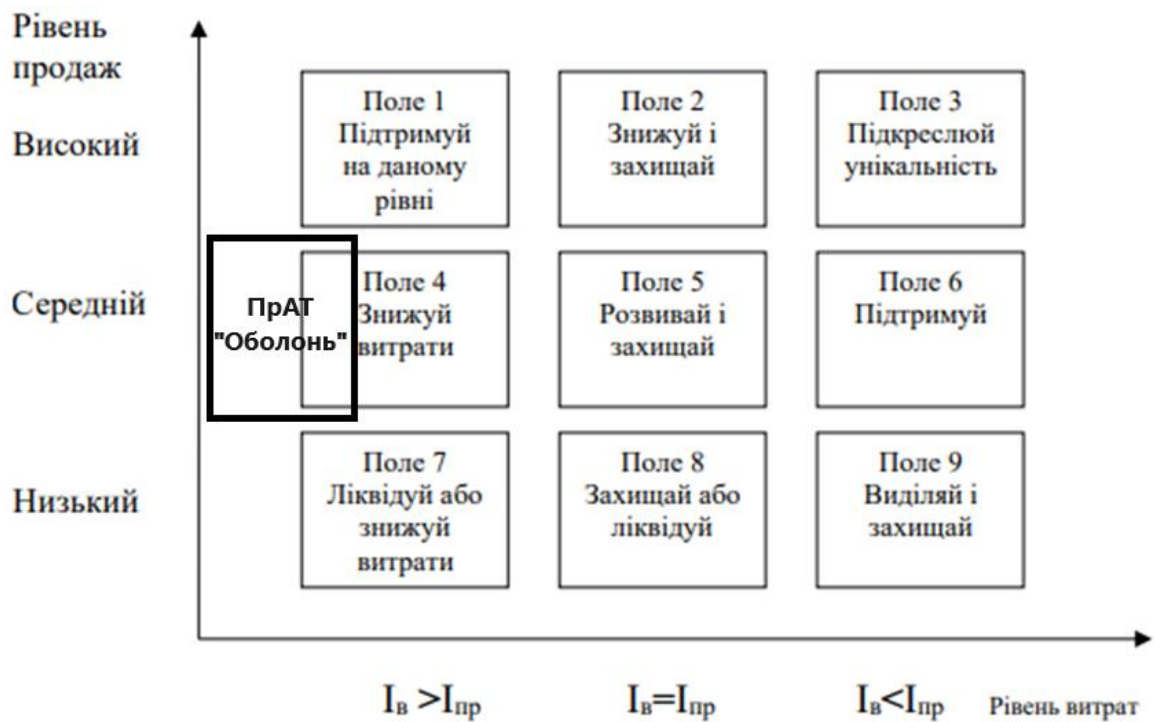


Рис. 3.2 Розташування ПрАТ «Оболонь» на матриці «аутсорсінгу»

Джерело: узагальнено за джерелами [27, 34, 39]

Цінова конкуренція: Використовуйте перевагу низьких витрат для забезпечення конкурентних цін. Це може допомогти залучити нових споживачів і збільшити частку ринку, навіть якщо ваші ціни будуть порівнянні з конкурентами.

Якість продукції: Важливо підтримувати високу якість продукції, щоб зберегти лояльність існуючих клієнтів і привабити нових. Якість не повинна страждати через зниження витрат.

Масштабування виробництва: Розширення виробництва може допомогти знизити витрати на одиницю продукції через економію на масштабі, що також підтримує стратегію лідерства за витратами.

Інновації та удосконалення: Інвестування в дослідження та розробки може допомогти відкрити нові способи зниження витрат та покращення продуктів.

Стратегічний маркетинг: Фокусуйте маркетингові зусилля на підкресленні цінності продукту для споживачів, використовуючи як цінові, так і нецінові переваги.

Перехід у поле 3, де ПрАТ «Оболонь» стає лідером ринку з унікальною продукцією, вимагатиме додаткових зусиль у диференціації продукту та інвестицій у бренд і маркетинг. Це може включати розробку унікальних продуктів, підвищення брендової відомості, та створення сильного сприйняття бренду на ринку.

Питання оптимізації управління запасами займає центральне місце е логістиці, тому як їх роль та функції є життєво важливими в діяльності підприємств. Концептуальні підходи в цьому є достатньо широкими: від політики «створення додаткових страхових запасів» до політики, «, при якій розміри запасів є нульовими. В умовах функціонування економіки України більш природньою є наявність запасів, що забезпечує поточний попит та захист від невизначеності (поточні та страхові запаси). Загальною проблемою, пов'язаною з створенням запасів, є, як відомо, «замороження» в них фінансових коштів. Так, світовий досвід доводить, що доля витрат на запаси виробничих підприємств може складати 11-18%. Тому актуальним є питання створення такого рівня запасів у кожному конкретному випадку, яке забезпечить оптимальне співвідношення витрат, рівня сервісу та умов забезпечення життєдіяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано вирішення проблеми показує, що дана проблема є досить актуальною в науковому середовищі та практиці логістики. Практично усі дослідники в своїх роботах відображають тему оптимізації управління запасами в цілому та визначення оптимального розміру замовлення (EOQ) зокрема.

Модель визначення оптимального розміру партії поставки (EOQ) базується на оптимізації двох основних складових затрат: затрат на зберігання та затрат на розміщення та виконання замовлень.

Модель EOQ дозволяє оптимізувати пропорції між цими двома групами поточних затрат таким чином, щоб сукупна їх величина була мінімальною. Математично модель EOQ виражається наступною формулою:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot D}{H}}, \quad (3.3)$$

де EOQ – оптимальний середній розмір партії поставки товарів;

F – затрати на розміщення та виконання одного замовлення (як правило, постійні затрати);

D – річна потреба в товарно-матеріальних запасах певного виду на рік, од.;

H – затрати на зберігання одиниці запасів.

Сумарні затрати на підтримання запасів (C_T) визначаються за формулою:

$$C_T = C_C + C_O = H \cdot \frac{q}{2} + F \cdot \frac{D}{q}, \quad (3.4)$$

Де C_C – затрати на зберігання, гр.од.;

C_O – затрати на розміщення та виконання замовлення, гр.од.;

q – розмір партії запасів, що замовляється, од.

Розглянутий варіант EOQ-моделі відноситься до детермінованих і орієнтується на оптимізацію забезпечувального логістичного ланцюга, що забезпечує підприємство необхідними матеріальними ресурсами. Разом з тим, значна увага дослідників приділяється також оптимізації саме виробничо-збутових трансакцій та мінімізації витрат на них. Тому представлена велика

кількість робіт, в яких досліджується EOQ-моделі оптимізації збутових витрат підприємства.

Одним з найважливіших аспектів цих моделей є припущення про те, що попит на продукцію підприємства не є фіксованим, а змінюється в часі, підпорядковуючись певній функціональній залежності. Ї багато варіантів припущень щодо типу функціональної залежності попиту, при цьому група дослідників вважає найбільш адекватною форму залежності, яка характеризується наростанням попиту на товар в початкових фазах його життєвого циклу з подальшим насиченням ринку й стабілізацією попиту.

Крім названого припущення щодо типу функціональної залежності попиту на продукцію, також мають значення наступні припущення:

- щодо типу залежності витрат на збереження продукції;
- щодо можливості псування (або втрати вартості) продукції в процесі зберігання;
- щодо можливості ситуації дефіциту продукції (т.т. відсутності запасу продукції на складі у певні проміжки часу);
- в разі можливості виникнення дефіциту також припущення про можливість відтермінування замовлень. У разі неможливості цього виникнення дефіциту в певний момент часу означає ринкові втрати. Якщо ж відтермінування можливе, то незадоволені замовлення в поточному періоді можуть бути перекриті більш інтенсивним виробництвом у наступних періодах.

Для ухвалення рішення в подібних ситуаціях слід скористатися властивостями кривої загальних змінних витрат. На рис. 3.3 наведена закономірність зміни загальних витрат зі зміною розміру замовлення. Рівню витрат з координатою « m », відповідають розміри замовлення « X_1 » та « X_2 ».

Для моделювання величини економічно обґрунтованого розміру замовлення складемо таблицю вихідних даних на підставі інформації представленої в «Балансі» і «Звіті про фінансові результати» (табл.3.2).

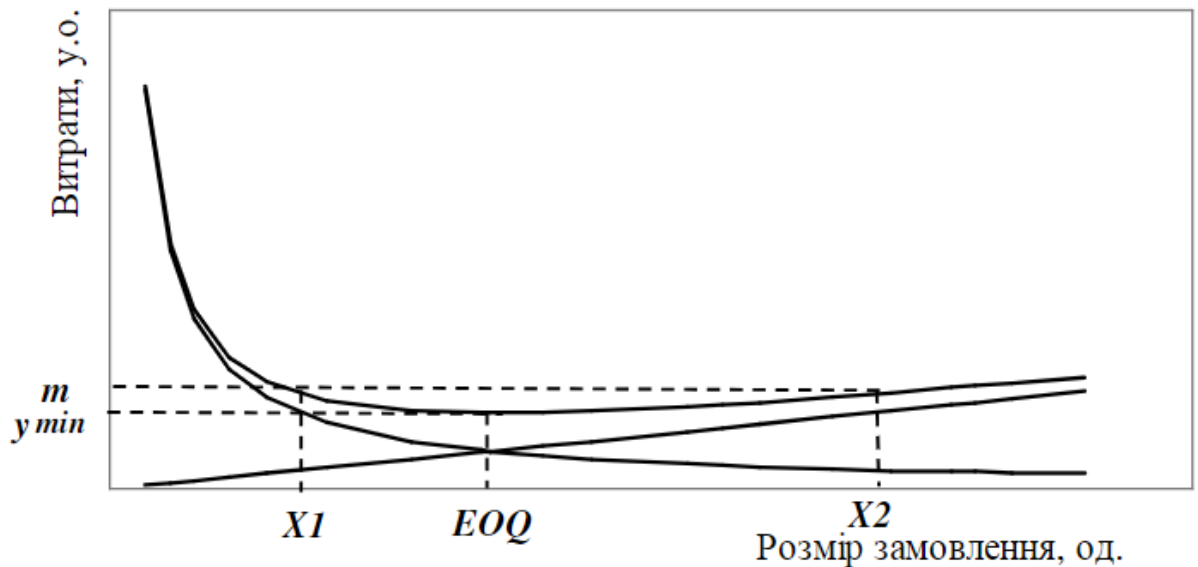


Рис. 3.3. Відхилення значень фактичного замовлення від оптимального
Джерело: узагальнено за джерелами [27, 34, 39]

Таблиця 3.4

Таблиця вихідних даних для розрахунку EOQ для ПрАТ «Оболонь»

Показник	Позначення	2016
Запас (Ф.1, стор. 1100)	Q	1049911
Матеріальні витрати (Ф.2, стор. 2500)	D	3389517
Видатки на формування запасів (ТОС ₆) – Total Ordering Cost)	$C_p \Sigma$	13814
Витрати по зберіганню запасів (5% від вартості запасу – 0,05 грн. на 1 гривню запасів)	H	0,05
Умовна кількість замовлень за звітний період	$N = D/Q$	3,229
Вартість виконання замовлення	$r = C_p \Sigma / N$	4278,105

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ Оболонь

Для оцінки вартості зберігання запасів скористаємося формулами розрахунків загальних річних витрат, пов'язаних зі зберіганням запасів ТСС (Total Carrying Cost) і придбанням партії замовлення ТОС (Total Ordering Cost).

Розрахуємо річні витрати ТСС (Total Carrying Cost) на зберігання запасів по наступній формулі:

$$TCC_{(6)} = H * Q / 2 \quad (3.5)$$

$$TCC_{6.2022} = \frac{Q_{2022} \cdot H}{2} = \frac{1049911 \cdot 0,05}{2} = 26247,7 \text{ тыс. грн.}$$

Річні витрати, пов'язані із придбанням партії замовлення ТОС (Total Ordering Cost):

$$ТОС = r \cdot N = r \cdot D / Q \quad (3.6)$$

Сукупні річні витрати, пов'язані із придбанням і зберіганням запасів ТІС (Total Inventory Cost):

$$ТІС = ТСС + ТОС = C * Q / 2 + r * D / Q \quad (3.7)$$

$$ТІС_{2022} = ТСС_{6.2022} + ТОС_{6.2022} = 26\,247,7 + 13814 = 40061,7 \text{ тыс. грн.}$$

Розрахуємо оптимальний обсяг замовлення для даних базового 2022 року:

$$EOQ_{2022} = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot r}{H}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 3389517 \cdot 4278,105}{0,05}} = 761595,9 \text{ тис.грн}$$

Відповідно до отриманого значення EOQ можливість розрахувати зміну витрат на запаси в залежності від зміни EOQ. Проведемо розрахунки витрат пов'язаних з формуванням й утримуванням запасів (при використанні оптимізованої величини EOQ) і визначимо показник ТІС:

$$ТІС = \frac{D \cdot r}{EOQ_{2022}} + \frac{EOQ_{2022} \cdot H}{2} = \frac{3389517 * 4278,105}{761595,9} + \frac{761595,9 \cdot 0,05}{2} = 38079,8 \text{ тис.грн}$$

Скорочення витрат пов'язаних з реалізацією й утримуванням готової продукції визначиться по формулі:

$$\Delta TIC = TIC(б) - TIC \quad (3.8)$$

$$\Delta TIC = 40061,7 - 38079,8 = 1981,9 \text{ тис.грн.}$$

Використання методики оптимального розміру запасу привело до скороченню видатків на зберігання й формування запасів сировини і матеріалів на 1981,9 тис.грн. На цю ж суму скоротиться вартість матеріальних витрат і собівартість продукції.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів проведемо спочатку оцінку витрат на його реалізацію (табл.3.5).

Таблиця 3.5.

Одноразові витрати на проект управління формуванням запасів сировини та матеріалів, грн.

Показник	Витрати на місяць	Загальні витрати
BAS ERP (модуль управління закупівлями) ліцензія на 20 робочих місць	28 тис.грн	336 тис.грн
BAS ERP (модуль управління закупівлями), інсталяція модуля та інтеграція в бази даних		480 тис.грн
Навчання персоналу		180 тис.грн
Разом		996 тис.грн

Джерело: розраховано за даними звітності <https://www.bas-soft.eu/>

Таким чином, витрати на закупівля програмного забезпечення BAS ERP (модуль управління закупівлями) та навчання персоналу для оптимізації витрат на формування та утримання запасів складуть 996 тис.грн.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження організаційно-управлінських заходів реалізації стратегії «знижуй витрати»

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності. Чистий генерований грошовий потік буде враховувати економію на витратах на сировину і матеріали за рахунок оптимізації їх закупівель:

$$\text{ЧГП} = \Delta P_{\text{ч}} = 1981,9 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_{\text{н}}}{\Delta P_{\text{ч}}} \quad (3.2)$$

$$T = 996,0 / 1981,9 = 0,5 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 15,0%.

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \times a_i, \quad (3.3)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 15,0%).

Величини коефіцієнтів в приведення розраховуються на основі ставки дисконту (за роками життєвого циклу) за формулою: де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

$$L_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.4)$$

При ставці дисконту – 15,0%:

$$L_1 = \frac{1}{(1+0,15)^1} = 0,87$$

$$L_2 = \frac{1}{(1+0,15)^2} = 0,76$$

$$L_3 = \frac{1}{(1+0,15)^3} = 0,66$$

$$L_4 = \frac{1}{(1+0,15)^4} = 0,57$$

$$L_5 = \frac{1}{(1+0,15)^5} = 0,50$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum NB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП \times (a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5) \quad (3.5)$$

$$\sum_{i=1}^N NB_i = 1981,9 * (0,87 + 0,76 + 0,66 + 0,57 + 0,50) = 6643,6 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

Чисту нинішню вартість (ЧНВ):

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ}_i - K_H \quad (3.6)$$

$$\text{ЧНВ} = 6643,6 - 996,0 = 5647,6 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = \frac{K_H}{\text{НВ}_{\text{ср}}} = 996,0 / 1328,7 = 0,75 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де $\text{НВ}_{\text{ср}}$ – середньорічна нинішня вартість;

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = \frac{\sum \text{НВ}_i}{N} = 6643,6 / 5 = 1328,7 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій інвестицій:

$$ID = \frac{\text{ЧНВ}}{K_H} = 5647,6 / 996,0 = 5,67 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum HB_I}{K_n} = 6643,6 / 996,0 = 6,67 > 1$$

Індекс прибутковості приймає значення більше одиниці, що є позитивним показником. Результати розрахунків занесемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності від впровадження заходу
в ПрАТ «Оболонь»**

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
Капітальні витрати	тис. грн.	996,0
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1981,9
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	6643,6
Чиста нинішня вартість (5 років)	тис. грн.	5647,6
Термін окупності недисконтований	Років	0,5
Термін окупності дисконтований	Років	0,75
Індекс доходності	-	5,67
Індекс прибутковості	-	6,67

Джерело: розраховано автором

У світлі сучасних економічних реалій, точна оцінка фінансової ефективності проекту є надзвичайно важливою для визначення його життєздатності та потенціалу успіху. Розглянемо важливі фінансові показники проекту, які дають уявлення про його перспективи.

Перший ключовий показник - це капітальні витрати, що складають 996,0 тисяч гривень. Це вказує на суттєві початкові інвестиції, які необхідні для запуску проекту. Важливість цього показника полягає у тому, що він визначає первинний фінансовий бар'єр для реалізації проекту та встановлює основу для подальшого розрахунку окупності інвестицій.

Наступний важливий аспект - чистий додатковий прибуток, який прогнозується на рівні 1981,9 тисяч гривень. Ця величина є дуже

обнадійливою, оскільки вона вказує на високий потенціал прибутковості проекту. Це означає, що проект не тільки здатен покрити свої початкові капітальні витрати, але й генерувати значний прибуток.

Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, становить 6643,6 тисяч гривень. Цей показник є критичним, оскільки він відображає загальну приведену вартість грошових потоків за весь період існування проекту. Це дає змогу оцінити реальну економічну вигоду, виходячи із принципу часової вартості грошей.

Ключовим аспектом є також чиста нинішня вартість за 5 років, що складає 5647,6 тисяч гривень. Цей показник важливий для оцінки ефективності інвестицій у середньостроковій перспективі, і високе значення свідчить про хороші перспективи проекту.

Терміни окупності - як недисконтований (0,5 років), так і дисконтований (0,75 років) - є надзвичайно важливими. Ці показники вказують на швидкість, з якою проект зможе повернути початкові інвестиції. Значення менше одного року є дуже обнадійливим, оскільки це свідчить про високу швидкість повернення капіталу.

Нарешті, індекси доходності та прибутковості - 5,67 та 6,67 відповідно - підкреслюють загальну ефективність інвестицій у проект. Ці високі значення свідчать про те, що кожна інвестована гривня принесе значну економічну вигоду.

У сукупності ці показники вказують на солідну фінансову обґрунтованість проекту та його високий потенціал для інвестицій. Однак, важливо також враховувати ризики, пов'язані з реалізацією проекту, і забезпечити належне управління цими ризиками для забезпечення успіху проекту в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

ПрАТ "Оболонь", один з лідерів українського пивоварного ринку, стоїть перед важливим завданням — адаптуватися до змінних умов ринку та

забезпечити стабільний розвиток. Аналізуючи стратегічні аспекти та фінансові показники компанії, можна виділити ключові напрямки для досягнення цих цілей.

Перше, на що слід звернути увагу — це цінова стратегія. В умовах жорсткої конкуренції та високих вимог споживачів, ПрАТ "Оболонь" потрібно вдосконалити своє ціноутворення. Важливо не тільки залучити нових клієнтів за допомогою конкурентних цін, але й зберегти високу якість продукції. Гнучке ціноутворення, сезонні знижки та акції можуть сприяти збільшенню частки ринку.

Другий важливий аспект — стратегічне управління витратами. Компанії необхідно оптимізувати свої виробничі процеси, вдосконалювати ланцюги поставок та інвестувати у нові технології. Це не тільки зменшить загальні витрати, але й підвищить ефективність виробництва.

Згідно з матрицею аутсорсингу, ПрАТ "Оболонь" знаходиться у 4 полі, що відображає середню частку ринку з низькими виробничими витратами. Використання стратегії лідерства за витратами може бути ефективним рішенням. Зниження витрат через оптимізацію процесів та впровадження енергоефективних технологій, зберігаючи при цьому високу якість продукції, дозволить компанії стати більш конкурентоспроможною.

Ключовим фактором є також управління запасами. Оптимізація запасів та впровадження ефективних логістичних рішень дозволять зменшити "заморожені" фінансові ресурси та забезпечити більш раціональне використання капіталу.

Використання оптимізованої моделі управління запасами забезпечить скорочення витрат підприємства та поліпшення його бізнес-привабливості та конкурентоспроможності. Капітальні витрати (996,0 тис. грн.) забезпечать реалізацію запропонованих заходів. Чистий додатковий прибуток, прогнозований на рівні 1981,9 тис. грн., підтверджує фінансову життєздатність проекту. Висока сума нинішніх вартостей (6643,6 тис. грн.) та чиста нинішня вартість (5647,6 тис. грн.) вказують на солідний потенціал

доходності. Швидкі терміни окупності, як недисконтований (0,5 року), так і дисконтований (0,75 року), є особливо обнадійливими, оскільки вони свідчать про ефективне використання ресурсів та швидке повернення інвестицій.

На закінчення, індекси доходності та прибутковості (5,67 та 6,67 відповідно) підкреслюють високу ефективність проекту. Ці показники свідчать, що кожна інвестована гривня забезпечує значний вклад у загальну вартість проекту.

Враховуючи всі ці аспекти, можна сказати, що ПрАТ "Оболонь" має всі необхідні передумови для досягнення стабільного розвитку та підвищення своєї бізнес-привабливості. Втілення зазначених стратегій та ефективне управління фінансами дозволять компанії досягти нових висот у своїй галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В контексті завдань дослідження кваліфікаційної роботи з'ясовано сутність поняття «бізнес привабливість». В Україні дане поняття з'явилося у середині 90-х років, перейшовши до нас із Західної Європи, на науковій базі закордонних вчених формувалися і дослідження вітчизняних. Підприємство у системі бізнес привабливості є остаточною ціллю вкладання фінансових ресурсів, так як саме на підприємствах реалізуються проекти, від чого і залежить привабливість як самого суб'єкта господарювання, так і галузі, регіону та країни. Деякі автори пропонують визначати бізнес привабливість через інші економічні поняття й категорії, наприклад, через конкурентоспроможність, прибутковість підприємства тощо. Бізнес привабливість підприємства свідчить про його конкурентоспроможність в інвестиційному середовищі й здатність залучати інвестиційні ресурси. Поряд із терміном «привабливість бізнесу» широко розглядаються такі споріднені поняття як «привабливість можливостей», «привабливість інвестицій», «привабливість галузі», «привабливість продуктової пропозиції», «привабливість стратегії» і т.ін. Можемо констатувати, що, одними із засобів, за допомогою якого можна досягнути максимального ефекту цілей інвестування є оцінка інвестиційної привабливості. Основна мета оцінки бізнес привабливості полягає в узагальненні висновків, кількісним відображенням даних висновків є інтегральний показник.

Дослідники, що займаються економічними проблемами виробництва харчової продукції, аргументують висновок про те, що харчова промисловість є інвестиційно непривабливою. Серед основних причин вони називають, насамперед, складний фінансово-економічний стан більшості харчових підприємств, що не дає змоги формувати інвестиційні ресурси за рахунок власних засобів, але й породжує низьку інвестиційну привабливість аграрної сфери, що, у свою чергу, ускладнює процес залучення інвестицій із зовнішніх джерел.

Розглянуто найбільш поширену класифікацію факторів впливу на бізнес привабливість. Найбільш важливими організаційно-економічними факторами підвищення бізнес привабливості підприємств є фінансове оздоровлення; визначення ефективності капіталовкладень; своєчасна і правильна оцінка фінансового стану підприємства; раціональне використання робочого часу та трудового потенціалу підприємства; залучення іноземного досвіду при оцінці та підвищенні міжнародної інвестиційної привабливості; використання механізмів корпоративного менеджменту.

Вважаємо, що основна функція адаптивної стратегії розвитку – це постійно утримувати відповідний рівень бізнес привабливості підприємства, адекватно реагуючи на стан і зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ефективне її виконання визначається інформативністю параметрів та індикаторів стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації, методами їх вимірювання, якістю керівних впливів і регуляторів.

Принциповою характерною відмінністю адаптивної стратегії є її готовність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі в широкому спектрі значень у вигляді готового набору можливих варіантів. Такий набір готових рішень як реакція на найширший діапазон впливу можливих дестабілізаційних факторів на діяльність підприємства забезпечується її структурою та методом формування формули адаптивної стратегії зокрема в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Адаптивна стратегія – це потенціал, який, з одного боку, дозволяє підприємствам харчової промисловості отримати внутрішнє узгодження для того, щоб конкурентоспроможно позиціонувати себе на ринку, зберігаючи свою бізнес привабливість та, з іншого боку, це зовнішнє узгодження для успішного реагування на виклики оточення.

ПрАТ "Оболонь", один з лідерів пивоварної промисловості України, демонструє вражаючі результати у своїй фінансовій діяльності. У 2022 році компанія зазнала значного зростання чистого доходу від реалізованої продукції на 44,5% порівняно з 2021 роком, після зростання на 7,9% у

попередньому році. Ці показники свідчать про збільшення обсягів продажів та ефективність цінової політики.

Особливо вражає факт, що собівартість реалізованої продукції зростає меншими темпами (19,8% у 2021 та 17,9% у 2022), що вказує на поліпшення виробничої ефективності та оптимізацію витрат. Валовий прибуток, який знизився на 25% у 2021 році, відновився і значно зріс на 161,3% у 2022 році, демонструючи здатність компанії ефективно управляти витратами.

Зниження витрат на збут на 13,4% у 2022 році також є показником підвищеної ефективності маркетингових і логістичних операцій. Незважаючи на зростання адміністративних витрат на 17,3% у 2021 та 11,1% у 2022 році, компанія змогла підтримувати загальний рівень витрат нижчим, ніж зростання доходів.

Вражаюче зростання чистого прибутку на 952,1% у 2022 році після значного зниження у 2021 році свідчить про успішні зміни у стратегії компанії. Аналіз оборотних активів та поточних зобов'язань вказує на покращення фінансового стану "Оболонь". Оборотні активи зросли з 1,502,253 у 2020 до 2,108,339 у 2022 році, в той час як поточні зобов'язання зменшилися з 2,194,780 у 2020 до 1,403,780 у 2022 році.

Коефіцієнт загальної ліквідності, що зріс з 0,684 у 2020 до 1,502 у 2022, вказує на здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Це, разом із збільшенням власного капіталу та зменшенням короткострокових зобов'язань, створює міцну основу для подальшого розвитку.

Коефіцієнти фінансової стійкості, такі як коефіцієнт автономії, що зріс з 0,454 у 2020 до 0,605 у 2022, та коефіцієнт фінансової залежності, який знизився з 2,278 у 2021 до 1,652 у 2022, також підтверджують здорову фінансову позицію компанії.

У цілому, фінансові показники ПрАТ "Оболонь" за 2020-2022 роки відображають змішані результати, але переважно позитивні, особливо у контексті зростання рентабельності та ефективності управління грошовими

потоками. Компанія демонструє міцну основу для стабільного розвитку та зберігає конкурентоспроможність на ринку.

ПрАТ "Оболонь", один з лідерів українського пивоварного ринку, стоїть перед важливим завданням — адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечити стабільний розвиток. Аналізуючи стратегічні аспекти та фінансові показники компанії, можна виділити ключові напрямки для досягнення цих цілей.

Перше, на що слід звернути увагу — це цінова стратегія. В умовах жорсткої конкуренції та високих вимог споживачів, ПрАТ "Оболонь" потрібно вдосконалити своє ціноутворення. Важливо не тільки залучити нових клієнтів за допомогою конкурентних цін, але й зберегти високу якість продукції. Гнучке ціноутворення, сезонні знижки та акції можуть сприяти збільшенню частки ринку.

Другий важливий аспект — стратегічне управління витратами. Компанії необхідно оптимізувати свої виробничі процеси, вдосконалювати ланцюги поставок та інвестувати у нові технології. Це не тільки зменшить загальні витрати, але й підвищить ефективність виробництва.

Згідно з матрицею аутсорсингу, ПрАТ "Оболонь" знаходиться у 4 полі, що відображає середню частку ринку з низькими виробничими витратами. Використання стратегії лідерства за витратами може бути ефективним рішенням. Зниження витрат через оптимізацію процесів та впровадження енергоефективних технологій, зберігаючи при цьому високу якість продукції, дозволить компанії стати більш конкурентоспроможною.

Ключовим фактором є також управління запасами. Оптимізація запасів та впровадження ефективних логістичних рішень дозволять зменшити "заморожені" фінансові ресурси та забезпечити більш раціональне використання капіталу.

Використання оптимізованої моделі управління запасами забезпечить скорочення витрат підприємства та поліпшення його бізнес-привабливості та конкурентоспроможності. Капітальні витрати (996,0 тис. грн.) забезпечать

реалізацію запропонованих заходів. Чистий додатковий прибуток, прогнозований на рівні 1981,9 тис. грн., підтверджує фінансову життєздатність проекту. Висока сума нинішніх вартостей (6643,6 тис. грн.) та чиста нинішня вартість (5647,6 тис. грн.) вказують на солідний потенціал доходності. Швидкі терміни окупності, як недисконтований (0,5 року), так і дисконтований (0,75 року), є особливо обнадійливими, оскільки вони свідчать про ефективне використання ресурсів та швидке повернення інвестицій.

На закінчення, індекси доходності та прибутковості (5,67 та 6,67 відповідно) підкреслюють високу ефективність проекту. Ці показники свідчать, що кожна інвестована гривня забезпечує значний вклад у загальну вартість проекту.

Враховуючи всі ці аспекти, можна сказати, що ПрАТ "Оболонь" має всі необхідні передумови для досягнення стабільного розвитку та підвищення своєї бізнес-привабливості. Втілення зазначених стратегій та ефективне управління фінансами дозволять компанії досягти нових висот у своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У.Я. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління. Причорноморські економічні студії. Випуск 25. 2018. С.27-39.
2. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / І.М. Мазур, У.Я. Андрусів, О.Л. Гальцова, Т.П. Кулик; за ред. У.Я. Андрусів. Івано-Франківськ: НАІР, 2017. 348с.
3. Бердар М.М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. – С.33-37.
4. Бережна Ю. Г., Матичак П. П. Формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання: матеріали Звітної наук.-практ. конф. Луганського національного аграрного університету (26 лютого 2020 р.). Харків, 2020. С. 308.
5. Бланк І.О. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: монографія / [І. О. Бланк та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бланка ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: КНТЕУ, 2011. – 343 с.
6. Блинда Ю.О. Інвестиційна стратегія як елемент антикризового управління підприємством. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. Львів. НУ «Львівська політехніка» ю- 2018.
7. Бурлуцька С. В. Стратегія забезпечення пружності сталого розвитку національної економіки: теорія та практика : монографія / С. В. Бурлуцька; Н. Ю. Рекова. – Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2016. – 320 с.
8. Бурлуцька С.В. Шокові збурення соціально-економічних систем. Часопис економічних реформ, 2016. № 1 (21). С.90-96.
9. Бурлуцький С. В., Бурлуцька С.В., Латишева О.В. Діагностика ресурсного потенціалу стаалого розвитку національної економіки: теорія та практика: монографія / С. В. Бурлуцький, С. В. Бурлуцька, О. В. Латишева. – Краматорськ: ДДМА, 2018. – 247 с

10. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
11. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. Ефективна економіка. 2017. Вип. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772>
12. Горобець І. І., Міщенко В.А., Вплив антикризового управління на гармонізацію економічних інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації кондитерської продукції. Енергозбереження. Енергетика. *Енергоаудит*. Харків, 2020. (В) №10,(159). С.16-26.
13. Голич Н.А. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. Тернопіль.- Тернопільський Національний Технічний Університет. - 2021.
14. Городня Т. А., Годунько Р. Б. Діагностика інвестиційної привабливості підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип 11. С. 196–200.
15. Григоренко Є. О. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на формування кризового стану підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : «Економічні науки». 2014. Вип. 28. С. 267–272.
16. Гросул В. А. Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством. *Економічний часопис*. XXI. 2015. № 3–4 (2). С. 51–54.
17. Гросул В.А., Круглова О.А., Рачкован О.Д. Обґрунтування напрямів адаптивного розвитку підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Том 1, № 22. С. 151-157.
18. Державна служба статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

19. Єдиний державний реєстр нормативно-правових актів: сайт. Міністерство юстиції України. URL: <https://www.reestrnpa.gov.ua/REESTR/RNAweb.nsf/webActByDate?OpenView>
20. Журавель Ю.В. Етапи удосконалення стратегічного планування підприємств харчової промисловості. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Львів, 2016. Вип. 6 (128). С. 184–190.
21. Іщенко Я.П. Теоретичні основи формування власного капіталу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 15. Ч. 1. С. 146–148.
22. Коваленко О.В. Інновації та бізнес у харчовій промисловості: монографія. К: ННЦ ІАЕ, 2015. 300 с
23. Козяр Н.О. Теоретичні підходи до трактування сутності категорії «інвестиційна привабливість» у сільському господарстві. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 66-72.
24. Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П., Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І. Інвестування: [Навчальний посібник.] / В. М. Гриньова. – 2-ге вид.; доопрац. І доп. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2014. – 404 с.
25. Кришталь Т.М. Інвестиційний потенціал регіону як основа забезпечення його сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 5. С. 13-18.
26. Макаренко Т.Ю. Теоретичні основи концепції залишкового прибутку та її використання як інструменту контролінгу поведінки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 209–214.
27. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / ред. С. М. Ілляшенко Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (
28. Маслак О. І. Розвиток інноваційного потенціалу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / за заг. ред. д.е.н., проф. О. І. Маслак. Кременчук : Видавництво ПП Щербатих О. В., 2015. С. 177–193

29. Міщенко В.І, Науменкова С.В. Особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації. *Гроші, фінанси і кредит*. Вип. 462. 2019. С. 83—89.

30. Наказ Агентства запобігання банкрутству від 23.02.1998 р. № 22 «Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0214>

31. Нападівська І.В. Короткова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства та методика її оцінювання. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2132>

32. Овандер Н. Л. , Любецька М. О. Концептуальна модель діагностики інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип 10. С. 314–320

33. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://obolon.ua>.

34. Офіційний сайт ПрАТ «Укрпиво». [Електронний ресурс]. Режим до-ступу: - <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>

35. Податковий кодекс України N 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

36. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69–74.

37. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1561-12. Відомості Верховної Ради України, 1991, № 47, ст.646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

38. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40- IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

39. Савенко І.І. Конкурентоспроможність харчових галузей України в КЗО контексті євроінтеграції : моногр. Одеська національна академія

харчових технологій; за ред. І.І. Савенка, І.О. Седікової. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2016,—275с.

40. Теоретико-методологічні основи регулювання економічних процесів: від кризи до сталого розвитку/ за заг. ред. О. В. Кендюхова. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 217 с.

41. ТзОВ «Перша приватна броварня» [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://ppb.com.ua/ua/>

42. Ткаченко А.М. Інвестиції – гарант ефективного розвитку управління інвестиційною діяльністю суб'єкта господарювання. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2015. № 1. С. 115-118

43. Ткаченко Н.В. Базові засади фінансового контролінгу стійкості суб'єктів господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С.46-59.

44. Ткачук І.І., Спіцина Ю.Г. Сутність поняття «інвестиційна привабливість підприємства». *Проблеми системного підходу в економіці*. № 5(67), 2018. С.124-129.

45. Фоцій П. М. Рейтинг впливу конкурентних стратегії на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості. *Причорноморські економічні студії*. Одеса: Причорномор. н.–д. ін–т екон. та інновацій, 2020. № 54. С. 143–150.

46. Харук В.А. Теоретична сутність інвестиції та її значення як економічної категорії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3 (2). С. 115-117.

47. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №2.

48. Чухраєва Н. М. Порівняльний аналіз ефективності дискримінантних моделей діагностування банкрутства українських

підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* - 2017. - Вип. 25(2). - С. 28-32.

49. Юринець, О.В. та Кузьмін, О.Є. Моделювання застосування інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Інтернаука. Серія «Економічні науки».* 2021. Vol. 2. №23., 2021. Р. 18-23. URL: <https://www.iisjournal.com/arhiv>

50. Burlutski, S., Burlutski, Sv., Margasova, V. Methodological and theoretical framework of the concept of the resiliency of support subsystem of the ukrainian national economy in the conditions of shock disturbance. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2022. № 2 (45). С. 4-16.

51. Burlutskiy S. V., Burlutskii Sv. V., Margasova V. G. The relationship between short-term fluctuations and stages of economic cycle: the case of Ukraine. *Revista ESPACIOS.*, 2019. Vol. 40 (N° 10).

52. Canyon, D., 2020. Definitions in CriAasis Management and Crisis Leadership, [online]. <https://apcss.org/wpcontent/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisisleadership-01242020.pdf>.

53. Domnina I. Cost-Oriented Anti-Crisis controlling in enterprise management / V. Mishchenko, O. Drougova, I. Domnina // *Scientific approaches to the study of the world economy: collective monograph / International Science Group.* – Boston: Primedia eLaunch, 2020. – №84. – P. 6-12.

54. Ganushchak T. Dynamics of development of financial safety of the enterprise as a complex economic security of the state. *Baltic Journal of Economic Studies* 3 (4): 32-36, 2017. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-4-32-37>.

55. LibertyReport.ai – ріал тайм платформа для соціологічних і маркетингових досліджень [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://libertyreport.ai/>

56. Ukraine Rapid Damage And Needs Assessment. August 2022, the World Bank, Government of Ukraine, European Commission.

https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/ukraine-rdna_report_print.pdf.

57. Zhuravel Yu. Application of foreign experience in strategic planning by domestic enterprises / Perspectives – Journal on Economic Issues. 2017. №1. С. 107–116.

58. Zhuravel Yu. SWOT–analysis as a tool of strategic planning. Innovations in Science and Education: “Challenges of our time” Collection of scientific papers. London: IASHE 2017. С. 5–7.

ДОДАТОК А

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

15

Консолідований баланс

(Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ПрАТ "Оболонь"	за ЄДРПОУ	2022 04 20
Територія	Київська	за КОАТУУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	8038000000
Вид економічної діяльності		за КВЕД	11.05; 11.01; 11.06
Середня кількість працівників ¹			
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Богатирська, 3		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 686	4 245
первісна вартість	1001	43 969	44 059
накопичена амортизація	1002	(39 283)	(39 814)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	63 759
Основні засоби	1010	4 352 291	4 067 871
первісна вартість	1011	12 080 275	12 043 666
знос	1012	(7 727 984)	(7 975 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	18 542	18 747
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 386 805	4 154 636
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	1 015 849	1 040 911
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	417 089
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	101 840	52 838
з бюджетом	1135	69 326	72 919
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 233	3 350
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	13 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	29 122
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 983	11 950
Усього за розділом II	1195	1 502 253	1 638 807
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 889 058	5 793 443

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

16

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	73 144	73 144
Капітал у дооцінках	1405	2 445 387	2 293 845
Додатковий капітал	1410	1 198	695
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	(7 155)	(7 658)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	188 568
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Усього за розділом I	1495	2 673 996	2 542 672
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	388 485
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 020 282	1 066 323
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	868 793
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	709 905	794 275
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	131 216
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	258
розрахунками зі страхування	1625	4 980	5 316
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	22 719
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	183 041	175 676
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	33 497	36 950
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	30 876
Усього за розділом III	1695	2 194 780	2 184 448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 889 058	5 793 443

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

17

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	04	20
			05391057		
Форма № 2		Код за ДКУД	1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 986 592	5 549 706
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 877 463)	(4 070 109)
Валовий:			
прибуток	2090	1 109 129	1 479 597
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	128 230	72 812
Адміністративні витрати	2130	(423 695)	(361 150)
Витрати на збут	2150	(790 218)	(728 729)
Інші операційні витрати	2180	(18 439)	(5 311)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	5 007	457 219
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	174	338 280
Інші доходи	2240	32 680	(238 394)
Фінансові витрати	2250	(188 451)	(246 351)
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	-	(1 618)
Інші витрати	2270	-	15 776
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		324 912
збиток	2295	(150 590)	
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	19 769	13 702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		338 614
збиток	2355	(130 821)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(503)	(718)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(503)	(718)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(503)	(718)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(131 324)	337 896

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

18

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 389 517	2 993 302
Витрати на оплату праці	2505	728 365	705 528
Відрахування на соціальні заходи	2510	154 432	149 141
Амортизація	2515	402 242	399 564
Інші операційні витрати	2520	1 381 481	1 204 645
Разом	2550	6 056 037	5 452 180

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,4024)	1,0415
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,4024)	1,0415
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2022 року

1

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

	Дата (рік, місяць, число)	
Підприємство _____	за ЄДРПОУ	
Територія _____	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД	
Середня кількість працівників ¹ _____		
Адреса, телефон _____		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input checked="" type="checkbox"/>

КОДИ		
2023	04	05
05391057		
8038000000		
11.05; 11.01; 11.06		

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 245	3 523
первісна вартість	1001	44 059	44 066
накопичена амортизація	1002	(39 814)	(40 543)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63 759	109 875
Основні засоби	1010	4 067 871	3 814 672
первісна вартість	1011	12 043 666	12 120 790
знос	1012	(7 975 795)	(8 306 118)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	18 747	18 773
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 154 636	3 946 857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 040 911	1 134 000
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	417 089	580 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 838	157 790
з бюджетом	1135	72 919	64 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 350	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 978	9 311
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 122	152 794
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	11 950	9 308
Усього за розділом II	1195	1 638 807	2 108 339
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 793 443	6 055 196

Звіт про фінансовий стан за 11 та 47 є незалежними частинками цієї фінансової звітності.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2022 року

2

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	73 144	73 144
Капітал у дооцінках	1405	2 293 845	2 150 864
Додатковий капітал	1410	695	8 353
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	(7 658)	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188 568	1 446 230
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Усього за розділом I	1495	2 542 672	3 665 011
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 485	423 886
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 066 323	986 405
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	868 793	228 627
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	794 275	475 713
розрахунками з бюджетом	1620	131 216	189 871
у тому числі з податку на прибуток	1621	258	84 378
розрахунками зі страхування	1625	5 316	5 020
розрахунками з оплати праці	1630	22 719	140 898
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	175 676	154 925
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	-
Поточні забезпечення	1660	36 950	85 257
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 876	30 773
Усього за розділом III	1695	2 184 448	1 403 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 793 443	6 055 196

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність,
31 грудня 2022 року

3

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2023	04	05
			05391057		
		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 751 536)	(4 812 733)
Валовий:			
прибуток	2090	2 897 638	1 173 859
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	19 467	63 500
Адміністративні витрати	2130	(470 629)	(423 695)
Витрати на збут	2150	(684 010)	(790 218)
Інші операційні витрати	2180	(53 606)	(18 439)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174
Інші доходи	2240	-	32 680
Фінансові витрати	2250	(128 689)	(188 451)
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	(10 819)	-
Інші витрати	2270	(150 513)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 434 795	
збиток	2295		(150 590)
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(320 114)	19 769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 114 681	
збиток	2355		(130 821)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2022 року

4

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,4284	(0,4024)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,4284	(0,4024)
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.