

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

**Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис) (ім'я та прізвище)

(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_ «Управління ефективністю діяльності підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

Максименко Анастасія Сергіївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Дунда Світлана Петрівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Максименко Анастасії Сергіївни

1. Тема роботи «Управління ефективністю діяльності підприємства»

керівник роботи Дунда С.П., к.е.н., доц.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС;  
26.04.2024р. № 315-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПІВО».

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління ефективністю діяльності підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПІВО» та управління ефективністю.

Розділ 3. Удосконалення управління ефективністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПІВО».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 21 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.02.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.03.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	23.04.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Анастасія МАКСИМЕНКО**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Світлана ДУНДА**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні засади управління ефективністю діяльності підприємства. В роботі описано сутність процесу управління ефективністю діяльності, його основні ознаки та функції, а також розглянуто методичні підходи щодо оцінки рівня ефективності такого процесу на практиці.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» та охарактеризовано рівень управління ефективністю діяльності даного об'єкта господарювання. На основі отриманих результатів дослідження було розроблено пропозиції та інструментарій методів та заходів удосконалення процесу управління ефективністю діяльності підприємства. Було обрано захід – заміна старих двигунів на нові, на транспорті, який спеціалізується на збуті продукції. Вибір заходу був обумовлений динамічним збільшенням маркетингових витрат, а саме витрат на збут.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований захід є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 89 сторінках (без урахування додатків), містить 28 таблиць, 21 рисуноків.

Ключові слова: управління, менеджмент, ефективність, управління ефективністю, стратегія розвитку.

## ANNOTATION

The final work considered and summarized the existing theoretical and methodological principles of managing the efficiency of the enterprise. The work describes the essence of the activity efficiency management process, its main features and functions, as well as considered methodical approaches to assessing the level of effectiveness of such a process in practice.

In order to assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of PJSC "Firma "POLTAVPIVO" was determined and the level of management of the effectiveness of the activity of this business object was characterized. On the basis of the obtained results of the study, suggestions and tools of methods and measures for improving the process of managing the efficiency of the enterprise were developed. The event was chosen - replacement of old engines with new ones, on transport, which specializes in the sale of products. The choice of event was due to a dynamic increase in marketing costs, namely sales costs.

The performed calculations show that the proposed measure is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The thesis consists of 89 pages (not including appendices), contains 28 tables, 21 figures.

Keywords: management, management, efficiency, efficiency management, development strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність та значення управління підприємством в сучасних умовах.....	10
1.2. Теоретичні основи збутової діяльності.....	15
1.2. Методичні підходи щодо оцінки управління ефективністю діяльності підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ .....	28
2.1. Аналіз ринку пива.....	28
2.2. Загальна характеристика ПраТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	33
2.3. Оцінка управління ефективністю діяльності ПраТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	41
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	54
3.1. Програма діяльності підприємства щодо удосконалення управління ефективністю.....	54

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	60
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	68
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сьогодні всі учасники ринку функціонують в умовах глобалізації та посиленої конкуренції. Саме тому виникає нагальна потреба в організації ефективної організаційної, економічної та виробничої діяльності підприємства. Станом на сьогодні успішність та рівень ефективності будь-якого підприємства залежить від правильних методів та технік управління ефективністю його діяльності.

Управління ефективністю діяльності підприємства передбачає комплексний підхід до планування, організації, контролю та аналізу всіх процесів та ресурсів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. У контексті глобальних викликів, таких як зміни в економічному середовищі, технологічні інновації та зміни в споживчих уподобаннях, управління ефективністю діяльності підприємства стає ключовим фактором успіху і забезпечення стійкого розвитку. Саме тому ця тема є надзвичайно актуальною та важливою для будь-якого сучасного підприємства.

Питання управління ефективністю діяльності підприємства має досить актуальний характер серед науковців фінансово-економічної сфери. Дану тему активно досліджували наступні вітчизняні економісти: Мошек Г. Є. [40], Козик В. В. [28], Гавриляк А. С. [28], Петрушка Т. О. [28], Грушева А. А. [16], Вітренко Л. О. [16], Крупка М. І. [32], Ковалюк О. М. [32], Коваленко В. М. [32], Аранчій В. І. [8], Томілін О. О. [8], Дорогань-Писаренко Л. О. [8], Рибачук-Ярова Т. В. [46], Дунда С. П. [46], Тюха І. В. [46] та багато інших. У своїх наукових роботах та публікаціях вони досліджували актуальні проблеми процесу управління ефективністю діяльності підприємств різної галузевої приналежності, створюючи своєрідне науково-теоретичне підґрунтя для підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання в цілому.

*Метою* кваліфікаційної роботи виступає дослідження теоретичних, а також методичних аспектів управління ефективністю діяльності

підприємства та обґрунтування пропозицій щодо оптимізації даного процесу.

Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність та значення управління підприємством в умовах сучасності;
- проаналізувати теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства;
- дослідити методологічні підходи щодо оцінки управління ефективністю діяльності підприємства;
- здійснити аналіз ринку пива;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»;
- оцінити рівень управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»;
- розробити програму діяльності підприємства щодо удосконалення управління ефективністю;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходу;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з формування і реалізації обґрунтованого заходу.

*Об'єктом* дослідження є процеси формування та реалізації стратегії управління ефективністю діяльності вітчизняних підприємств пивоварної промисловості в сучасних умовах господарювання.

*Предметом* дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

*Сферою застосування* є підприємство пивоварної промисловості України – ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

У роботі використовувались такі *методи дослідження*, як:

- метод порівняльного аналізу та узагальнення – для визначення сутності понять «управління», «управління ефективністю підприємства»;
- метод розвитку та історизму – для визначення етапів еволюції наукових поглядів на сутність та функції управління підприємством;
- метод системного аналізу – для визначення функцій управління ефективністю підприємства;
- методи синтезу та аналізу – для надання організаційно-економічної характеристики підприємства;
- метод статистичний та візуально-графічний – для відображення узагальнених тенденцій та перспектив розвитку підприємства;
- метод стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналіз – для визначення сильних та слабких сторін досліджуваного об'єкта;
- метод узагальнення – для формування висновків;

Також в даній роботі використовувалися методи абстрагування, індуктивний та дедуктивний методи.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти, які регулюють та визначають діяльність пивоварної галузі України, а також закони та підзаконні акти, які регулюють діяльність промислових підприємств; навчальні, методичні та наукові посібники, підручники, монографії та інші джерела національних та закордонних вчених-економістів сфери менеджменту та управління; статистична та фінансова звітність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 897 сторінок основного тексту, а також 28 таблиці і 21 рисунок, список використаних джерел з 51 найменування і 9 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та значення управління підприємством в умовах сучасності

Управління підприємством – це складний та багатогранний процес, який вимагає великого досвіду, а також знань та практичних навичок. Його рівень організації відображає економічний стан підприємства, визначає його технологічний розвиток, напрями діяльності, цілі та методи їх досягнення. В умовах сучасного бізнесу, який характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами на ринку та постійними інноваціями, управління підприємством виявляється ключовим фактором успіху. Така умова формує потребу в докладному аналізі теоретичних та методологічних аспектів даного процесу. Такий аналіз буде проведений в даному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Вітчизняна наукова спадщина нараховує велику кількість наукових праць, де активно досліджуються теоретичні та методичні аспекти процесу управління підприємством. Дослідженню теоретичної сутності поняття «управління підприємством» присвячено велику кількість навчально-наукових конференцій, представниками якої були не тільки провідні науковці галузі, але й представники студентства. Наукова спадщина нараховує сотні дисертацій та дипломних робіт, в яких активно досліджувалися теоретичні основи управління підприємством, основні проблемні аспекти, а також пропонувалися практичні та теоретичні шляхи їх вирішення. Також існують різноманітні наукові статті та публікації, в яких підіймаються актуальні питання організаційного аспекту управління підприємством різноманітної галузі в умовах сучасності.

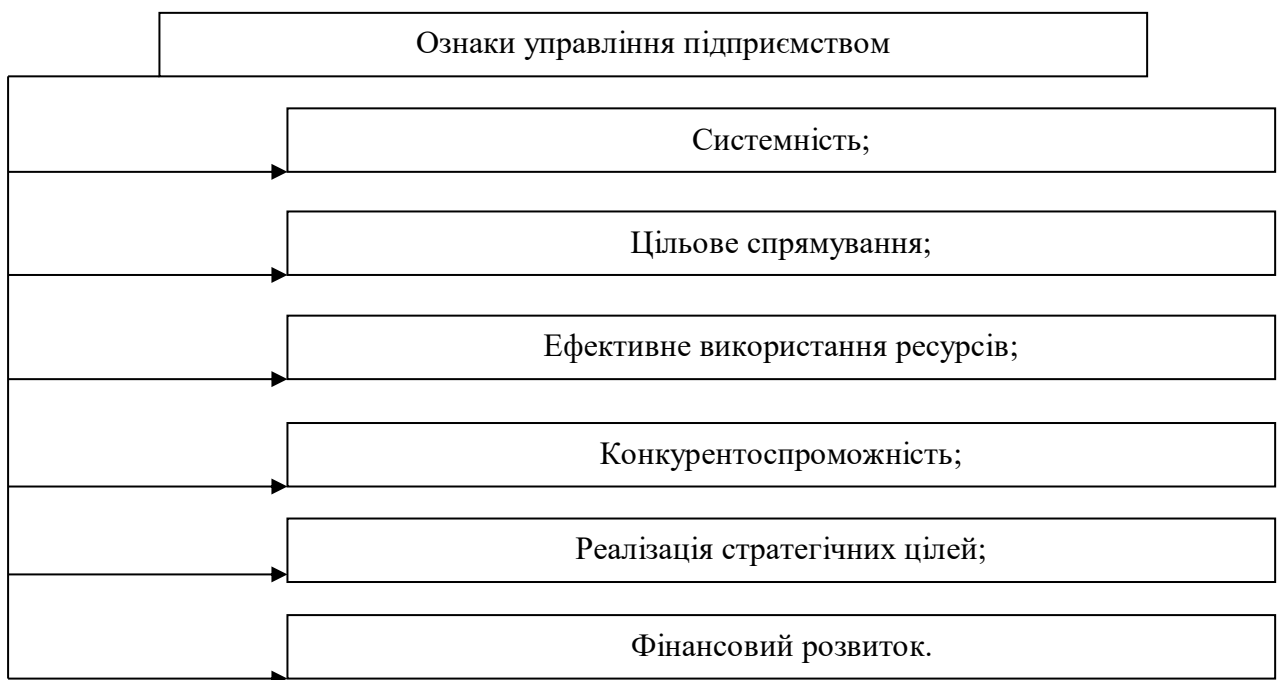
Навчально-методична література налічує велику кількість інформаційних та навчальних джерел, в яких розглядається та досліджується

теоретична сутність процесу управління підприємством. До прикладу, Ситник Н. С. визначає процес управління підприємством як систематичний процес прийняття рішень, керування ресурсами та функціями підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і задоволення потреб зацікавлених сторін [47]. Черчик Л. М., Левицький В. В. дотримуються зовсім інших принципів та наукових поглядів в процесі трактування сутності поняття «управління підприємством». Вони розглядають дане поняття, використовуючи принципи функціонального підходу. Відповідно Черчик Л. М. та Левицький В. В. стверджують, що управління підприємством – це процес планування, організації, контролю та керування діяльністю підприємства з метою досягнення його місії, визначених цілей та забезпечення стабільного розвитку [52]. В процесі дослідження теоретичних аспектів процесу управління підприємством, не можливо не розглянути наукові праці Бурика А. Ф. [11]. Оскільки у своїх наукових працях він розглядав управління підприємством, використовуючи методи та підходи стратегічного розвитку. Відповідно даний вчений стверджував, що управління підприємством – це процес прийняття та виконання рішень, спрямованих на максимізацію прибутковості, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Козирєва О. В. та Зоїдзе Д. Р. розглядають управління підприємством з точки зору менеджменту [29]. Економісти роблять висновок, що управління підприємством – це система керування, спрямована на створення стратегічних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та здійснення ефективного контролю над всіма аспектами діяльності організації.

Аналіз наукових поглядів надає можливість зробити наступний висновок. В процесі дослідження теоретичних аспектів сутності поняття «управління підприємством» науковці та вчені економічної сфери використовують різноманітні методи, методики та принципи. На основі методу узагальнення можемо запропонувати наступне визначення. Управління підприємством – це системний процес, який передбачає

прийняття та виконання рішень стратегічного характеру, які спрямовані на забезпечення нормального або ефективного функціонування підприємства на ринку товарів та послуг.

Аналіз декількох наукових поглядів надає можливість зробити наступний висновок. Управління підприємством в умовах сучасності можемо охарактеризувати певними ознаками. Під такими ознаками варто розуміти сукупність ключових аспектів та характеристик поняття, які визначають його функціонування та вплив на економічний, соціальний і технічний розвиток. Перелік ключових ознак управління підприємством подано на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Перелік ключових ознак управління підприємством**

*Джерело: розроблено автором на основі [49,38]*

Наявність таких ознак надає можливість віднести управління підприємством до складної економічної категорії. Комплексність цієї категорії виникає з різноманітності аспектів, які впливають на даний процес та формують його структуру та функціонування в цілому. Розгляд цих ознак дозволяє краще зрозуміти глибокий вплив системи управління на економічний, інноваційний, виробничий та технічний прогрес на підприємстві.

Процес управління підприємством також характеризується певними

принципами. Під такими принципами варто розглядати конкретні механізми, правила, інструменти та техніки, які визначають та забезпечують високий рівень ефективності взаємодії учасників управлінського процесу на підприємстві. На сторінках навчально-методичної літератури налічується велика кількість критеріїв, на основі яких відбувається класифікація таких принципів. Використовуючи метод синтезу та комплексного аналізу, було сформовано перелік основних принципів управління підприємством в умовах сучасності. До такого переліку було віднесено:

- принцип чіткого розподілу праці. Даний принцип надає можливість закріпити обов'язки та повноваження серед працівників підприємства. Його дотримання сприяє уникненню дублювання функцій, підвищує ефективність роботи та забезпечує гармонійне функціонування всієї організації;

- принцип дисциплінарності. Такий принцип забезпечує дотримання працівниками установлених правил та норм поведінки на робочому місці, що також позитивно впливає на управлінський процес;

- принцип відповідальності. Даний принцип закріплює відповідальність працівників за свої рішення та дії;

- принцип справедливості. Цей принцип передбачає рівноправне та справедливе ставлення до всіх працівників на підприємстві. Дотримання справедливості мінімізує прояви дискримінації за будь-якими ознаками, що також має позитивний вплив на управлінський процес;

- принцип стабільності. Даний принцип забезпечує стабільність та непереривність управлінського процесу;

- принцип постійної комунікації та взаємозв'язку. Високий рівень ефективності управлінського процесу залежить від постійного обміну інформацією між всіма рівнями управління та підрозділами підприємства;

- принцип ефективності. Цей принцип передбачає досягнення максимальних результатів при мінімальних затратах ресурсів. Ефективне

управління підприємством включає в себе постійне вдосконалення процесів та використання оптимальних стратегій та методів управління;

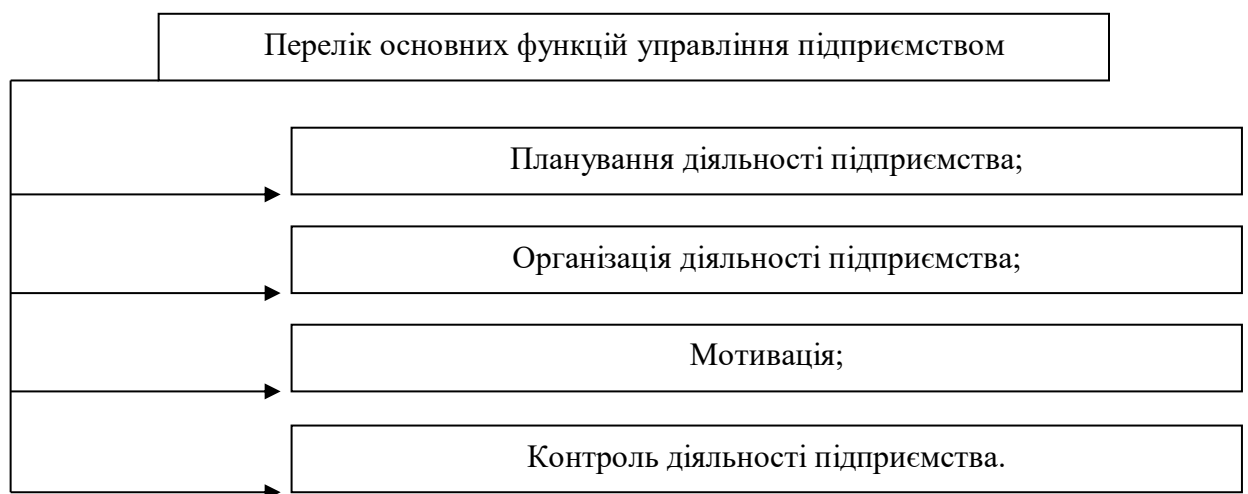
- принцип системності. Даний принцип спрямовує управління на забезпечення взаємодії між структурними елементами та підрозділами підприємства;

- принцип цілеспрямованості. Цей принцип передбачає визначення чітких цілей та завдань, досягнення яких спрямоване управлінська діяльність на підприємстві;

- принцип результативності. Управління підприємством повинно бути спрямоване на досягнення позитивних та максимально можливих результатів для підприємства в цілому [26].

Вище перераховані принципи формують базу, яка забезпечує високий рівень ефективності системи управління на будь-якому підприємстві, не зважаючи на його галузеву приналежність.

Окрім ознак та принципів процес управління підприємством характеризується певними функціями. Під такими функціями необхідно розглядати це сукупність економічних завдань та процесів, які визначають функціонування даного процесу на практиці. Перелік ключових функцій подано на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Перелік основних функцій управління підприємством**

*Джерело: розроблено автором на основі [42,41]*

Функція планування виступає однією з найважливіших. Це обумовлюється тим, що вона визначає цілі та завдання виробничого процесу, формує витрати на виробництво, встановлює нормативи та стандарти, а також визначає можливі фінансові результати діяльності підприємства. Функція планування в контексті управління передбачає розробку планів та прогнозів для підприємства. Такі компоненти управлінської діяльності відіграють вирішальну роль на підприємстві. Це обумовлюється тим, що без детального плану не можливо оцінити рівень використання ресурсів, обсяг реалізації продукції та розмір фінансових результатів. Функцію планування на підприємстві зазвичай виконує служба з планування діяльності, яка розробляє та відповідає за стратегію розвитку. Стратегія розвитку підприємства, відображена в конкретних планах та програмах, розроблених з урахуванням можливих змін, є основою успішного управління підприємством.

Функція організації діяльності підприємства забезпечує оптимальне використання різних видів ресурсів виробничого процесу. Серед основних ресурсів є: матеріальні, енергетичні, людські, фінансові, а також інформаційні. Успішність організації полягає в ефективному поєднанні цих ресурсів та їх раціональному використанні. Ця функція дозволяє забезпечити ефективну та координовану діяльність всього підприємства, що сприяє досягненню його стратегічних цілей та конкурентоспроможності.

Мотивація також виступає однією з ключових функцій управління підприємством. Ця функція спрямована на прийняття рішень та підтримку їх виконання шляхом наказів, інструкцій та вказівок щодо використання ресурсів, а також передбачає підпорядкування та встановлення ієрархії в колективі. Мотивація також охоплює розробку положень щодо винагороди за працю, де преміальна система спрямована на підвищення продуктивності, зниження витрат та поліпшення якості продукції. Шляхом мотивації, апарат управління забезпечує узгодженість дій всіх працівників з метою досягнення стратегічних цілей та загальної мети підприємства.

Управлінська функція контролю на підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності його діяльності. Контроль є процесом, спрямованим на перевірку виконання поставлених завдань, досягнення поставлених цілей та забезпечення відповідності результатів до планованих показників. Основна мета контролю полягає у виявленні відхилень між фактичними результатами та планами або стандартами, їх аналізі та прийнятті необхідних заходів для коригування ситуації. Ця функція дозволяє підприємству вчасно виявляти проблеми та ризики, уникати зайвих витрат та покращувати загальну ефективність управління.

Вище проаналізовані функції управління підприємством прийнято вважати основними. З метою більш детального аналізу пропонується розглянути перелік додаткових функцій. На основі аналізу навчально-методичної літератури було сформовано перелік додаткових функцій управління підприємством, до якого було віднесено:

- функція керування ризиками;
- функція інноваційного розвитку;
- функція ефективного управління витратами;
- функція сталості та розвитку персоналу;
- функція екологічного управління.

Наявність вище вказаних основних та додаткових функцій визначають місце та роль управління на підприємстві.

На основі комплексного наукового дослідження можемо зробити наступний висновок. Управління підприємством – це складний процес, який визначає результативність його діяльності. Важливо зазначити, що управління підприємством сприяє оптимізації використання ресурсів, забезпеченню ефективності виробничих процесів, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню успіху на ринку. З метою забезпечення ефективного функціонування підприємства на практиці використовуються різноманітні види управління. Одним із таких є управління ефективністю діяльності. Сутність, значення та функції такого

управління будуть досліджені в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

## **1.2. Управління ефективністю діяльності підприємства: теоретичні основи**

Ефективність діяльності підприємства це достатньо складне та багатогранне явище, яка включає в себе велику кількість аспектів. Поняття «ефективність» використовується в усіх сферах діяльності людини, і економічна сфера в даному випадку не є винятком. Поняття «ефективність» в контексті економічної сфери означає здатність до досягнення максимальних результатів за мінімальних ресурсів. Навчально-методична спадщина нараховує велику кількість критеріїв, на сонові яких відбувається оцінка та дослідження рівня ефективності діяльності підприємства.

Керування ефективністю діяльності підприємства вважається ключовим аспектом управлінської системи в сучасному менеджменті. Це спеціальний напрямок менеджменту, спрямований на забезпечення конкурентоздатності підприємства на ринку, тобто створення таких умов, за яких воно може успішно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції. Місце та значення такого управління в умовах сучасності формує вимогу в комплексному науковому дослідженні даного явища.

В сучасній навчальній, а також методичній літературі не існує єдиного підходу щодо визначення сутності поняття «управління ефективністю діяльності підприємства». До переліку основних можемо віднести наступні:

- економічний підхід;
- організаційний підхід;
- соціальний підхід;
- правовий підхід;
- маркетинговий підхід;

- глобальний підхід.

Найбільш поширеним серед представників науки є економічний підхід. Прихильники такого підходу в процесі дослідження теоретичних аспектів управлінського процесу дотримуються ідеї ефективного використання ресурсів для досягнення максимального економічного результату. Такий підхід закріплює основну мету управління ефективністю діяльності підприємства. На думку прихильників економічного підходу, метою є забезпечення оптимального співвідношення між витратами та доходами. Економічний підхід передбачає аналіз виробничих процесів, виробничих потужностей, а також й інших фінансових показників

Організаційний підхід визначає управління ефективністю діяльності підприємства як систему управлінських заходів та процесів, спрямованих на досягнення оптимальних результатів у внутрішній організації підприємства. Прихильники даного підходу до такої системи управління включають розробку та практичне впровадження стратегій, організаційних структур управління, систем та стандартів управління якістю та інших, не менш важливих організаційних аспектів діяльності підприємства.

Прихильники соціального підходу дотримуються думки, що управління ефективністю діяльності підприємства – це більше, ніж просто досягнення фінансових показників. Згідно з цим підходом, ефективність діяльності підприємства, не зважаючи на його галузеву приналежність, вимірюється не лише у фінансових показниках, але й у задоволенні потреб працівників, створенні сприятливого робочого середовища, розвитку корпоративної культури, сприянні балансу між роботою та особистим життям працівників тощо.

Правовий підхід базується на використанні принципів та методів законодавства в процесі трактування сутності поняття «управління ефективністю діяльності підприємства». Його прихильники вказують на те, що процес управління ефективністю діяльності підприємства – це система управлінських методів та технік, які забезпечують дотримання податкового

законодавства України, прав працівників, виробничих норм та стандартів, екологічних та інших законодавчих норм, які регулюють діяльність підприємства на території України. Правовий підхід формує відповідальність, а також перелік правових обов'язків, які повинні дотримуватися суб'єкти господарювання в процесі реалізації виробничої діяльності.

Маркетинговий підхід трактування сутності поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» також на практиці використовується достатньо часто. Відповідно до положень даного наукового підходу, процес управління розглядається, як система маркетингових стратегій, які спрямовані на досягнення цілей на ринку, а також на задоволення потреб та вимог споживачів. Прихильники даного підходу дотримуються ідеї та принципів маркетингу. Даний підхід визначає перелік ключових аспектів управлінського процесу, серед яких є: орієнтація на клієнтів, розробка маркетингових стратегій, аналіз конкурентів та конкурентного середовища та дослідження результатів діяльності.

Не менш важливим є і глобальний підхід трактування сутності поняття «управління ефективністю діяльності підприємства». Прихильники такого підходу розглядають управлінський процес як глобальну систему, яка включає в себе всі аспекти діяльності підприємства. Вони також наголошують на тому, що досягнення високого рівня управління ефективністю діяльності підприємства можливе лише за умови чіткої взаємодії всіх структурних елементів.

Таким чином, можна зробити наступний висновок. Розглянуті вище підходи відрізняються один від одного, але відмінності між ними не значні. Сутність поняття «ефективністю управління ефективністю підприємства» може варіюватися від наукових поглядів автора, який досліджує дане поняття.

Поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» виступає досить актуальним об'єктом для дослідження серед вітчизняних та

закордонних вчених. Оскільки налічується певна кількість підходів щодо визначення сутності поняття, наукові погляди щодо трактування даного поняття також різняться. Розглянемо основні наукові погляди в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Визначення поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» різними авторами**

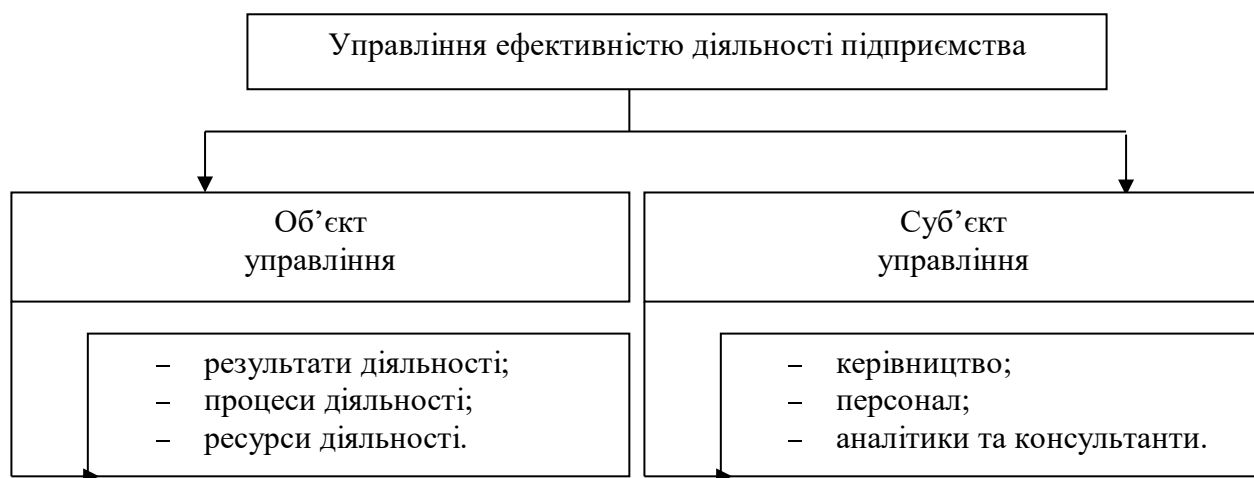
Автор	Визначення
Прохоров В. В., Давидова О. Ю. [44]	Управління ефективністю діяльності підприємства – це система принципів, методів, форм та інструментів, що використовуються для досягнення поставлених цілей, максимізації результатів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [9]	Управління ефективністю діяльності підприємства – це процес, який орієнтується на постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, менеджмент, персонал, фінанси тощо, з метою досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах.
Краснокутська Н. С. [30]	Управління ефективністю діяльності підприємства – це менеджментський підхід комплексного характеру, який узгоджує різні аспекти функціонування підприємства. Цей підхід включає в себе стратегічне планування, управління персоналом, операційний менеджмент, а також аспекти планування, аналізу, обліку та контролю.
Терлецька Ю. О., Грунтковський В. Ю. [50]	Управління ефективністю діяльності підприємства – це система, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства та використовує комплексний підхід до оцінки та вдосконалення результатів.
Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я. [35]	Управління ефективністю діяльності підприємства – це підхід, який характеризується високим ступенем системності всіх функцій управління з метою підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

*Джерело: розроблено автором на основі [44,9,30,50,35]*

Аналіз змісту таблиці поданої вище вказує на те, що всі автори використовують різноманітні підходи щодо трактування сутності поняття «управління ефективністю діяльності підприємства». Узагальнюючи

опрацьований матеріал можна сказати, що управління ефективністю діяльності підприємства – це сукупність методів, прийомів та інструментів, які використовуються для забезпечення оптимального співвідношення між витратами та результатами, а також для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління ефективністю діяльності підприємства – це складний процес, який на практиці представлений об'єктом та суб'єктом (див. рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Об'єкт та суб'єкт управління ефективністю діяльності підприємства**

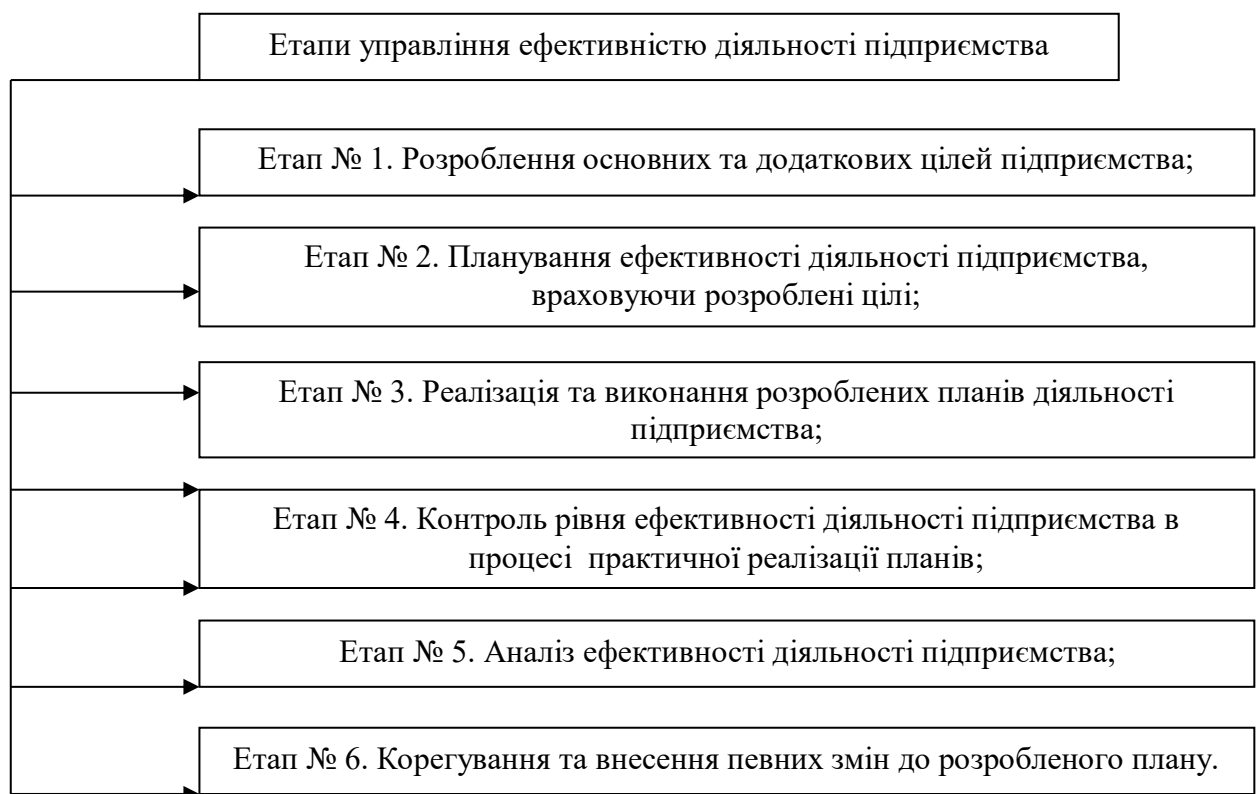
*Джерело: розроблено автором на основі [39,45]*

Управління ефективністю діяльності підприємства описуються певними ознаками. Під такими ознаками варто розглядати сукупність різноманітних характеристик, які визначають особливості процесу. На основі аналізу навчально-методичної літератури було сформовано перелік ключових ознак управління ефективністю діяльності підприємства. До такого переліку було віднесено:

- циклічність;
- безперервність;
- системність;
- інтегрованість;
- цільове спрямування;

- орієнтація на результат;
- контроль, моніторинг та оцінка.

Найбільш важливою ознакою управління ефективністю діяльності підприємства є циклічність. Дана ознака пояснюється тим, що розглянутий процес управління на будь-якому підприємстві, не зважаючи на його галузеву приналежність, відбувається певними етапами, які є послідовними та взаємопов'язаними між собою. Аналіз практичних аспектів показав, що процес управління ефективністю діяльності підприємства налічує шість етапів. Перелік ключових етапів управління подано на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Етапи управління ефективністю діяльності підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [18,46]*

Кожен із вище перерахованих етапів характеризується своїми особливостями. Перший етап передбачає розробку стратегічних та оперативних цілей, які підприємство прагне досягти в процесі господарської діяльності. Основна умова даного етапу – використання принципів чіткості та конкретики. Адже чіткі та конкретні цілі виступають орієнтиром для всіх подальших дій.

Другий етап, а саме етап планування ефективності діяльності

підприємства, передбачає розробку плану діяльності підприємства. В процесі планування в обов'язковому порядку враховуються ресурси підприємства, а також часові рамки. Даний етап також передбачає планування основних показників ефективності, на основі яких буде проводитись подальший аналіз.

На третьому етапі розроблені плани перетворюються на конкретні дії та процеси. Підприємство вживає заходів для виконання стратегій та досягнення постановлених цілей.

На етапі контролю відбувається постійний моніторинг та оцінка виконання планів. Контроль дозволяє вчасно виявляти відхилення від поставлених цілей та приймати корективні заходи.

На етапі аналізу ефективності діяльності підприємства проводиться оцінка досягнутих результатів порівняно з встановленими цілями. Аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони стратегій та планів.

Кінцевим етапом є етап корегування та внесення певних змін до розробленого плану. Основною метою даного етапу є удосконалення стратегій та планів на основі отриманих результатів та аналізу ефективності. Коригування може включати в себе внесення змін до стратегій, планів дій або ресурсного забезпечення.

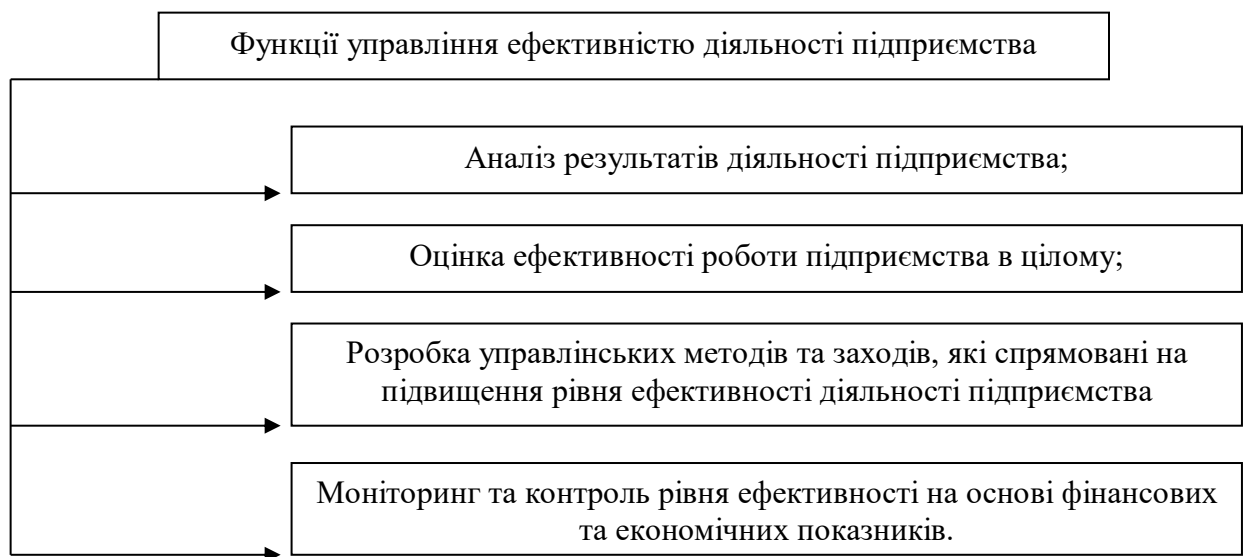
На основі аналізу вище поданих етапів можемо зробити наступний висновок. Управління ефективністю діяльності підприємства базується на певних принципах. Під такими принципами варто розглядати конкретні механізми, правила, інструменти та техніки, які визначають та забезпечують високий рівень ефективності управлінського процесу. На сторінках навчально-методичної літератури налічується велика кількість критеріїв, на основі яких відбувається класифікація таких принципів. Використовуючи метод синтезу та комплексного аналізу, було сформовано перелік основних принципів. До такого переліку було віднесено:

- принцип системності;
- принцип взаємодії;
- принцип цільового спрямування;

- принцип неперервності;
- принцип науковості;
- принцип ефективності;
- принцип прозорості;
- принцип гнучкості;
- принцип ризикованості;
- принцип етичності;
- та інші [25].

Вище перераховані принципи формують базу, яка забезпечує сталий розвиток підприємства, його динаміку та нормальне функціонування.

Окрім ознак та принципів управління ефективністю діяльності підприємства характеризується певними функціями. Під функціями в даному випадку необхідно розглядати сукупність економічних завдань та процесів, які виконуються в процесі реалізації управлінських методів та технік. Перелік ключових функцій подано на рис. 1.5.



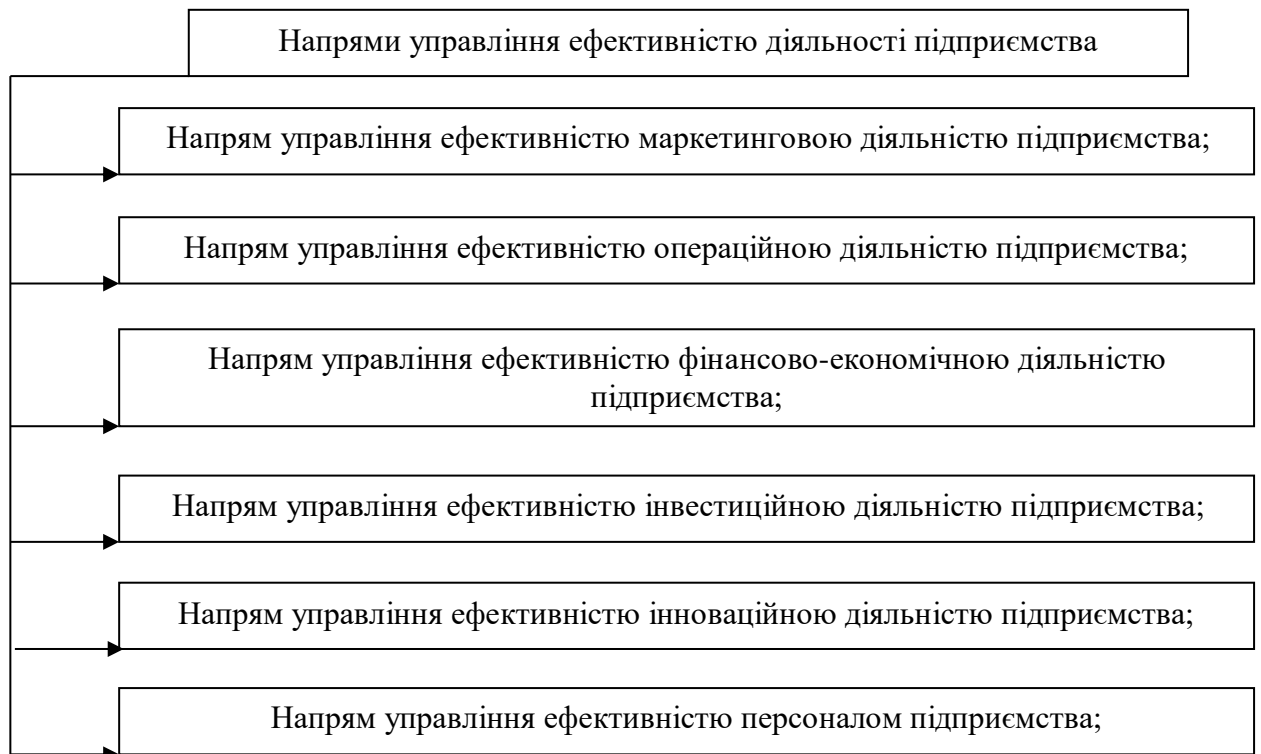
**Рис. 1.5. Перелік основних функцій управління ефективністю діяльності підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [54,48]*

Наявність вище вказаних функцій визначають місце управління ефективністю діяльності на підприємстві в цілому.

На основі вище поданого комплексного дослідження можемо зробити

наступні висновки. Управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства, не зважаючи на його галузеву приналежність, включає в себе всі завдання та напрямки стратегічного фінансово-економічного, маркетингового, операційного та виробничого управління суб'єктом господарювання. Відповідно управління ефективністю діяльністю підприємства складається з певних сфер. Перелік основних подано на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Перелік основних напрямів управління ефективністю діяльності сучасного підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [13,51]*

Отже, на сонові проведеного наукового дослідження можемо зробити наступні висновки. Управління ефективністю діяльності підприємства – це складний та багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу. Його реалізація базується на певних принципах, методиках, техніках та інструментах. Від рівня організації управління ефективністю діяльності підприємства залежить його фінансовий результат, конкурентоспроможність, а також діловий імідж. Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства на практиці базується на основі певних методичних підходів,

які будуть досліджені в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

### **1.3. Методологічні підходи щодо оцінки управління ефективністю діяльності підприємства**

Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства – це процес аналізу діяльності підприємства, основна мета якого полягає у визначенні ступеня досягнення поставлених цілей та ефективності використання ресурсів. Цей процес включає в себе збір та аналіз даних про фінансовий стан, процеси виробництва, управлінську діяльність, задоволеність клієнтів, рівень інновацій та інші аспекти діяльності підприємства. Оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління, визначити можливі напрямки покращень та приймати обгрунтовані управлінські рішення для досягнення більш високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Навчально-методична література налічує велику кількість методичних підходів, на сонові яких відбувається оцінка управління ефективністю діяльності підприємства. До переліку ключових можемо віднести наступні:

- фінансовий підхід оцінки управління ефективністю діяльності підприємства;
- кількісний підхід оцінки управління ефективністю діяльності підприємства;
- якісний підхід оцінки управління ефективністю діяльності підприємства;
- стратегічний підхід оцінки управління ефективністю діяльності підприємства;
- інтегрований підхід оцінки управління ефективністю діяльності підприємства;
- та інші.

Найбільш популярним є фінансовий підхід, який базується на

розрахунках фінансових та економічних показників діяльності підприємства. Особливість такого підходу полягає в тому, що він передбачає оцінку ефективності за окремими сферами менеджменту, що існують на підприємстві. В основі фінансового підходу лежить принцип індивідуальності, що дозволяє керівникам підприємств обирати собі орієнтовний перелік показників та коефіцієнтів.

Фінансовий підхід оцінки закріплює орієнтовний перелік показників які можна класифікувати в залежності від сфери менеджменту яку будуть аналізувати. На основі аналізу навчально-методичної літератури було виділено показник який визначає загальний рівень управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства не зважаючи на його галузеву приналежність. Він розраховується за наступною формулою:

$$F = \frac{E}{P}, \quad (1.1)$$

де:

F – ефективність управління діяльністю підприємства;

E – ефект діяльності, тобто результат;

P – витрати діяльності, тобто ресурси [10].

Відповідно до фінансового підходу оцінка управління ефективністю операційною діяльністю підприємства – це складний процес, який орієнтується на поліпшення та оптимізацію операційної діяльності підприємства. Такий процес відбувається на основі певних фінансових показників та економічних коефіцієнтів. Перелік ключових показників подано в табл. 1.2

*Таблиця 1.2*

### **Оцінка управління ефективністю операційної діяльності**

Назва показника	Характеристика показника	Формула розрахунку
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Фондовіддача	Показник, який визначає ефективність використання	$\Phi_v = O_v / \Phi_{cp}$ , де: $O_v$ – обсяг продукції, що

*Продовж. табл. 1.2*

1	2	3
	засобів праці.	випускається підприємством; $\Phi_{\text{ср}}$ – середньорічна вартість основних засобів.
Фондомісткість	Показник, який відображає рівень витрат на одну гривню продукції.	$\Phi_{\text{м}} = \Phi_{\text{ср}} / O_{\text{в}}$ , де: $O_{\text{в}}$ – обсяг продукції, що випускається підприємством; $\Phi_{\text{ср}}$ – середньорічна вартість основних засобів.
Фондоозброєність	Цей показник вказує, яка частина загальної вартості виробничих активів підприємства припадає на кожного його працівника.	$\Phi_{\text{озб}} = \Phi_{\text{ср}} / \text{Ч}$ , де: $\Phi_{\text{ср}}$ – середньорічна вартість основних засобів; $\text{Ч}$ – чисельність персоналу підприємства.
Рентабельність основних засобів	Показник, який вказує на рівень використання основних засобів суб'єкта господарювання.	$R_{\text{оз}} = \text{П} / \Phi_{\text{ср}}$ , де: $\Phi_{\text{ср}}$ – середньорічна вартість основних засобів; $\text{П}$ – прибуток.
Виробіток	Показник, який відображає рівень продуктивності праці, який надає інформацію про кількість продукції, виробленої одним працівником за одиницю робочого часу.	$V = O / \text{Ч}_{\text{план}}$ , де: $O$ – обсяг виробництва продукції; $\text{Ч}_{\text{план}}$ – планова чисельність промислово-виробничого персоналу.
Трудомісткість продукції	Надає інформацію про кількість робочого часу, який затрачається на виробництво однієї продукції.	$T_{\text{р}} = \text{Ч}_{\text{план}} / O$ , де: $O$ – обсяг виробництва продукції; $\text{Ч}_{\text{план}}$ – планова чисельність промислово-виробничого персоналу.
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Показник, який визначає ефективність використання оборотних коштів на підприємстві.	$K = \text{ВП} / \text{ОК}$ , де: $\text{ВП}$ – обсяг продукції, яка була реалізована за рік; $\text{ОК}$ – середні залишки оборотних коштів.

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Перелік показників, поданих у таблиці вище, є орієнтовним і не повним. Їх кількість значно більша. У таблиці подані основні показники, на основі яких можливо зробити оцінку управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Оцінка управління маркетинговою діяльністю підприємства – це

процес визначення рівня досягнення цілей та завдань маркетингу на підприємстві. До переліку ключових показників оцінки управління ефективністю маркетингової діяльності можемо віднести:

- рентабельність продажів;
- рентабельність продукції;
- рентабельність маркетингових інвестицій.

Рентабельність продажів – це фінансово-економічний показник, який надає інформацію про те, який прибуток отримує підприємство з гривні продажу продукції. Він розраховується за наступною формулою:

$$P_{п} = \frac{ЧП}{ЧД}, \quad (1.2)$$

де:

ЧП – чистий прибуток підприємства;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції підприємства [37].

Рентабельність продукції – це показник, який оцінює ефективність реалізації продукції суб'єкта господарювання. На основі даного показника можна визначити продукцію, яка є більш прибутковою для підприємства, а яка навпаки. Рентабельність продукції розраховується за наступною формулою:

$$P_{пр} = \frac{ЧП}{С}, \quad (1.3)$$

де:

ЧП – чистий прибуток підприємства;

С – собівартість реалізованої продукції підприємства [31].

Рентабельність маркетингових інвестицій – це фінансово-економічний показник, на основі якого можливо оцінити ефективність інвестиційних коштів у сферу маркетингу підприємства. даний показник розраховується за наступною формулою:

$$ROMI = \frac{ВП-ІМ}{ІМ}, \quad (1.4)$$

де:

ВП – валовий прибуток підприємства;

ІМ – інвестиції у сферу маркетингу підприємства [53].

Оцінка управління ефективністю інноваційною діяльністю підприємства – це комплексний аналіз інноваційної діяльності підприємства. Основною метою такого аналізу виступає забезпечення своєчасного інноваційного розвитку та формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Оцінка управління інноваційною діяльністю будь-якого підприємства, не зважаючи на його галузеву приналежність, може бути здійснена шляхом розрахунку певних показників. До переліку основних можемо віднести:

- рентабельність інноваційної діяльності підприємства;
- рівень прибутку від інноваційної діяльності суб'єкта господарювання;
- динаміка прибутку;
- динаміка витрат;
- динаміка собівартості продукції підприємства.

Оцінка управління ефективністю фінансової діяльності підприємства – це процес аналізу та оцінки фінансових аспектів діяльності підприємства з метою визначення ефективності використання фінансових ресурсів та досягнення фінансових цілей. Така оцінка на практиці відбувається на основі розрахунку певних фінансово-економічних показників. Перелік деяких основних подано в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Оцінка управління ефективністю фінансової діяльності**

Назва показника	Характеристика показника	Формула розрахунку
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства	Показник, який оцінює рівень незалежності підприємства від зовнішнього фінансування.	$K_{авт} = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$
Коефіцієнт фінансової платоспроможності	Показник, який оцінює рівень платоспроможності	$K_{фс} = (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}) /$

*Продовж. табл. 1.3*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
----------	----------	----------

стійкості	підприємства.	Валюта балансу
Коефіцієнт фінансової залежності	Показник, який описує здатність суб'єкта господарювання проводити прогнозовану діяльність.	$K_{\text{зал}} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показник, який оцінює спроможність суб'єкта господарювання термінового погасити короткострокову кредиторську заборгованість	$K_{\text{абл}} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт поточної ліквідності	Це показник, що визначається як відношення поточних активів до поточних зобов'язань підприємства.	$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт загальної ліквідності	Це показник, що визначається як відношення загальних активів до загальних зобов'язань підприємства.	$K_{\text{зг}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

*Джерело: розроблено автором на основі [43]*

Оцінка управління ефективністю персоналом або трудовими ресурсами на підприємстві – це процес аналізу та оцінки способів управління людським капіталом з метою забезпечення оптимального використання робочої сили та досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Оцінка управління персоналом будь-якого підприємства, не зважаючи на його галузеву приналежність, може бути здійснена шляхом розрахунку певних показників. До переліку основних можемо віднести:

- плинність кадрів;
- показник стимулювання та мотивації праці персоналу;
- кількість конфліктів у трудовому колективі;
- коефіцієнт психологічно-соціального клімату;
- показники якості роботи працівників;
- показник не виконаних завдань;
- коефіцієнт рівня задоволення працівників підприємства;
- та інші.

Вище перераховані показники допомагають керівництву зрозуміти ефективність управління персоналом та виявити області для подальшого

вдосконалення.

Отже, на основі проведеного наукового дослідження можемо зробити наступні висновки. Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства базується на використанні певних показників та коефіцієнтів. Їх розрахунок надає можливість керівництву будь-якого підприємства, не зважаючи на його галузеву приналежність виділити слабкі сторони та на основі цього розробити оптимізаційні методи та заходи.

### **Висновки до розділу 1**

Під час дослідження теоретичних основ управління ефективністю діяльності підприємства було опрацьовано велику кількість навчальної та методичної літератури. В процесі досягнення мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи було проаналізовано теоретичні аспекти управління на підприємстві. Також було розглянуто методичні підходи щодо оцінки управління ефективністю діяльності підприємства. На основі отриманих в процесі роботи даних можемо зробити наступні висновки.

Управління підприємством – це складний процес, який вимагає комплексного підходу. В процесі дослідження було з'ясовано, що станом на сьогодні поняття «управління підприємством» трактують по різному, використовуючи різноманітні підходи. На основі аналізу було встановлено, що поняття «управління підприємством» характеризується певними функціями, ознаками та принципами. До переліку кочових функцій управління підприємством було віднесено: планування, організація, мотивація та контроль.

Управління ефективністю діяльності підприємства – це складний та багатогранний етап, який характеризується певними ознаками. Основною ознакою даного явища є циклічність. . Дана ознака пояснюється тим, що розглянутий процес управління на будь-якому підприємстві, не зважаючи на

його галузеву приналежність, відбувається певними етапами, які є послідовними та взаємопов'язаними між собою. Аналіз практичних аспектів показав, що процес управління ефективністю діяльності підприємства налічує шість етапів.

Управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства, не зважаючи на його галузеву приналежність, включає в себе всі завдання та напрямки стратегічного фінансово-економічного, маркетингового, операційного та виробничого управління суб'єктом господарювання. Відповідно управління ефективністю діяльністю підприємства складається з певних сфер: сфера маркетингової діяльності, сфера операційної діяльності, сфера фінансової діяльності, сфера інноваційної та інноваційної діяльності та сфера персоналу.

Навчально-методична література налічує велику кількість методичних підходів, на основі яких відбувається оцінка управління ефективністю діяльності підприємства. До основних таких було віднесено: фінансовий підхід, кількісний підхід, якісний підхід, стратегічний підхід та інтегрований підхід. На практиці найбільш популярним є фінансовий метод. такий метод передбачає розрахунок певних фінансово-економічних показників діяльності, на основі яких можна оцінити рівень управління ефективністю діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

#### 2.1. Аналіз ринку пива

Ринок пива спрямований на виробництво, реалізацію та споживання пива. Цей ринок має свої особливості та характеристики, що визначаються специфікою споживачів, законодавством, культурними та історичними факторами.

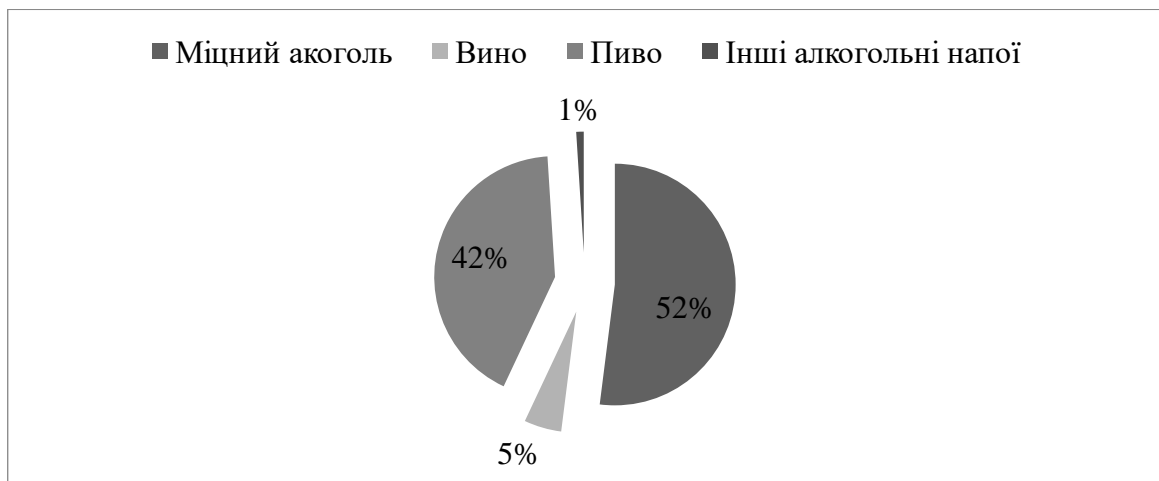
В Україні виробництво та продаж продукції пивоварної галузі здійснюється та регулюється законодавством. Під законодавчою базою в даному випадку необхідно розглядати сукупність нормативно-правових актів, які мають вищу юридичну силу та характеризуються високим рівнем обов'язковості. До переліку таких нормативно-правових актів відносять закони, підзаконні акти та стандарти. Основною пивоварної діяльності в Україні є Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» [13], який визначає загальні принципи державного регулювання виробництва та обігу пива, включаючи ліцензування, маркування, рекламу, оподаткування, та відповідальність за порушення законодавства. Виробництво продукції пивоварної галузі регулюється певними стандартами, серед яких основним вважається наступний, а саме ДСТУ 3878:2019 «Пиво. Загальні технічні умови». Цей стандарт визначає загальні технічні умови до пива, включаючи його склад, органолептичні показники, та методи випробувань.

Наявність великої нормативно-правової бази вказує на те, що пивоварна галузь України жорстко контролюється та регулюється державою. Це зумовлено важливістю цієї галузі для економіки країни, а також

потенційними загрозами для здоров'я та безпеки споживачів. У зв'язку з цим, правові норми та вимоги стосовно виробництва, реалізації та споживання пива в Україні є суворими та дотримуються на всіх етапах виробництва та реалізації продукції.

Підприємства та компанії, які є активними учасниками пивного ринку України, кожного року виробляють продукцію, яка реалізується на внутрішньому та зовнішньому ринках. Пиво – це алкогольний напій, який виготовляється шляхом бродіння солоду, часто ячменю, за участі дріжджів. Процес виробництва пива включає в себе кілька етапів, таких як зброжування солодового екстракту, додавання хмелю для аромату та гіркоти, фільтрація та карбонізація.

У структурі обсягів реалізації алкогольної продукції питома вага пива та безалкогольних напоїв перевищує 20%. Протягом останніх років цей сегмент динамічно розвивається. На кінець 2022 року пиво займає провідну позицію серед усіх алкогольних продуктів, становлячи 42% у загальному обсязі продажів алкогольних напоїв. Структура ринку алкоголю України подана на рис. 2.1.



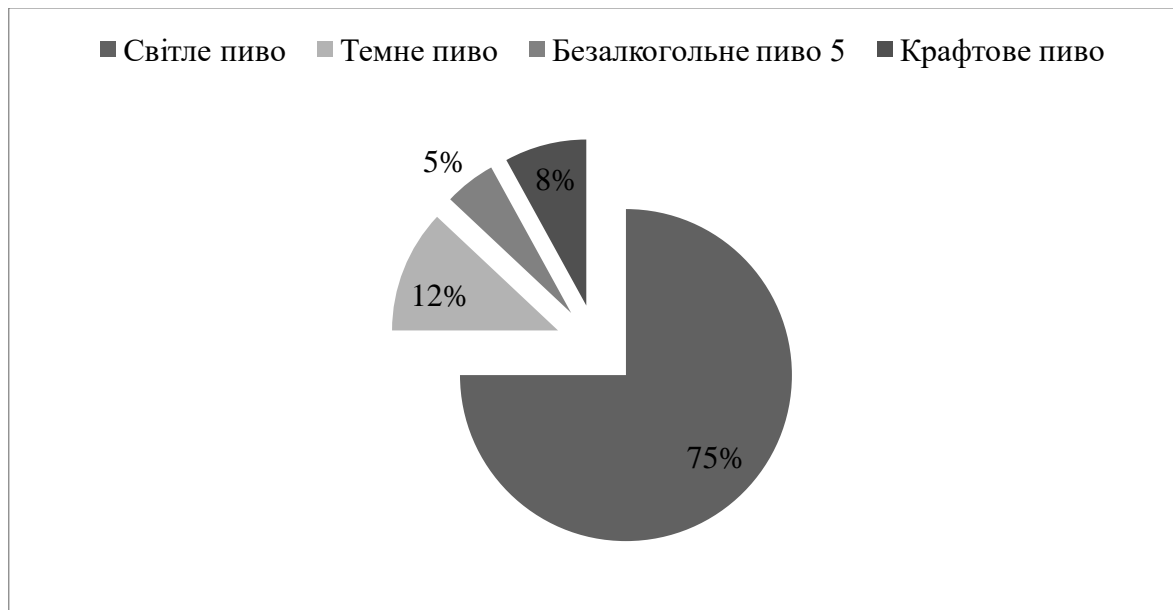
**Рис. 2.1. Структура ринку алкоголю України станом на 2022 рік**

*Джерело: розроблено автором на основі [19]*

За даними Державної служби статистики на сьогоднішній день Україна виготовляє близько двадцяти ліцензійних брендів пива та понад чотирьохсот сортів пива [19]. Умовно асортимент пивної продукції можна поділити на

чотири групи. Поділ поданий на рис. 2.2.

На основі поданої інформації можемо зробити наступний висновок. Світле пиво займає значну частину всього асортименту пивного ринку, а найменша частка припадає на безалкогольне пиво.



**Рис. 2.2. Асортиментні групи продукції пивоварної галузі України**

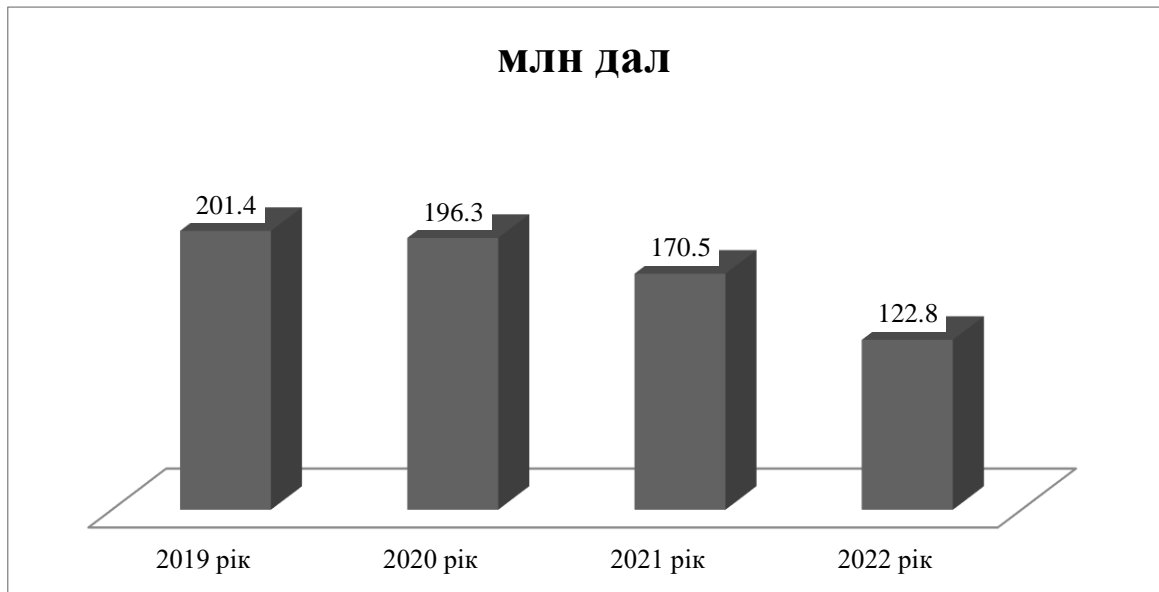
*Джерело: розроблено автором на основі [19]*

Попри значний попит та розвиток, протягом останніх декількох років спостерігається скорочення обсягів виробництва продукції ринку пива. У 2022 році українські виробники пива виготовили 122,8 мільйонів дал, що становить 72,1% обсягу виробництва у порівнянні з 2021 роком. Динаміку обсягів подано на рис. 2.3.

Дані поданого графіка підтверджують негативну динаміку обсягів виробництва. Основними причинами скорочення обсягів виробництва продукції ринку пива в Україні є:

- зниження купівельної спроможності населення України;
- зростання цін;
- втрата ринків збуту;
- зміна демографічної ситуації в Україні;
- зростання популярності вживання безалкогольних напоїв;
- зміна вподобань споживачів;

- активізація здорового способу життя;
- військова агресія російської федерації на території України.



**Рис. 2.3. Динаміка обсягу виробництва пива в Україні за 2019-2022 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі [19]*

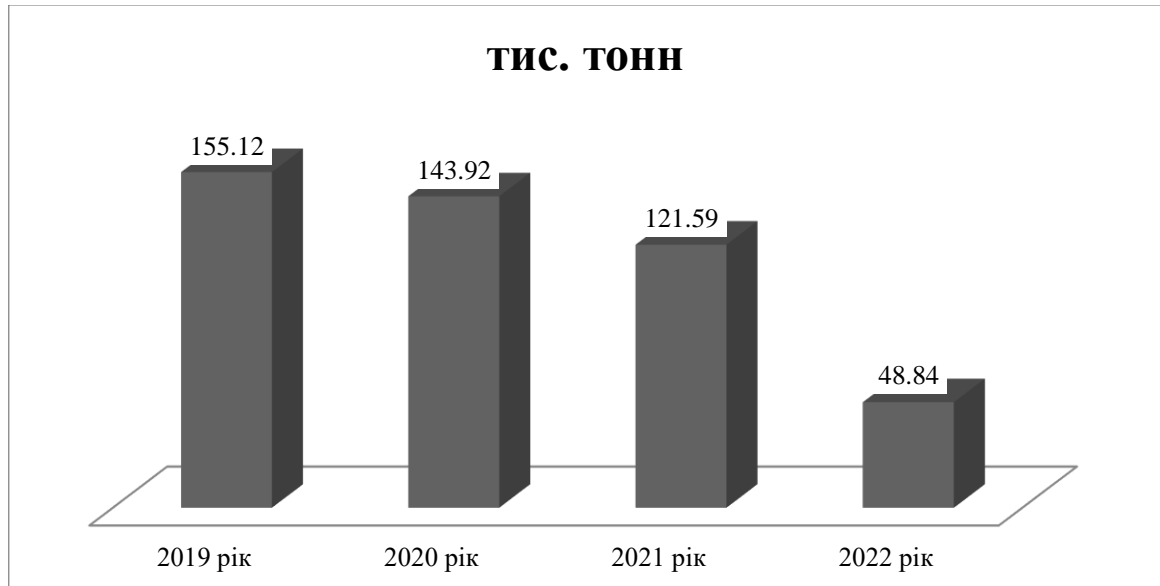
На скорочення також значно вплинув імпорт пива. Велика кількість споживачів пивної продукції надає перевагу відомим світовим компаніям, ігноруючи вітчизняного.

У 2022 році, обсяг виробництва пива в Україні зазнав найбільшого скорочення, а саме майже на 30 % у порівнянні з 2021 роком. Така негативна динаміка обумовлена повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року. Війна в Україні призвела до руйнування пивоварних заводів, порушення ланцюгів постачання та логістики, а також до значного скорочення споживання пива. Також на зниження обсягів виробництва мало вплив обмеження у продажі алкогольної продукції у деяких регіонах України в перші місяці повномасштабного вторгнення.

Також варто зазначити, що значну частину пивної продукції Україна експортує за кордон. Пивна продукція, виготовлена на території України, характеризується попитом по всьому світу. Така тенденція обумовлена високою якістю та привабливою ціною. Попри це протягом останніх

декількох років спостерігається скорочення обсягів експорту продукції пивного ринку України. Негативну динаміку подано на рис. 2.4.

У 2022 році обсяг експорту значно скоротився у порівнянні з попереднім роком. Це обумовлено зміною кон'юнктури на зовнішніх ринках.



**Рис. 2.4. Динаміка обсягу експорту продукції пивного ринку України за 2019-2022 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі [19]*

Основним споживачем української пива є Європейський Союз. Україна у 2022 році експортувала пиво до країн Європейського Союзу майже на 28 млрд дол., що 4,2% більше ніж у 2021 році. Розвиток зовнішньої торгівлі з Європейським Союзом був сприяний заходами, спрямованими на підтримку української економіки в цілому та збільшення обсягів експорту зокрема.

Значну частку обсягу пивного ринку України займають міжнародні підприємства та корпорації, які здійснюють імпорт своєї продукції на територію України. До переліку основних країн-імпортерів в даному випадку можемо віднести:

- Німеччину;
- Чехію;
- Бельгію;
- Польщу;
- Мексику.

У 2022 році імпорт продукції пивного ринку збільшився на 22 %. Такий висновок можемо зробити на основі аналізу звіту Державної служби статистики. На кінець 2022 року в Україні було імпортовано близько 75 тис. тонн солодового пива, вартість якого склала понад 72 млн. дол.

Пивна галузь України представлена рядом підприємств, які виробляють та реалізують пиво на території України, а також поза її межами. Кожне підприємство характеризується своїми унікальними видами продукції, її смаками. Перелік найбільш популярних підприємств пивної галузі України подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Рейтинг найбільш популярних підприємств пивної галузі України

№	Назва підприємства	Частка ринку, %	Основні бренди
1	2	3	4
1	<p>SAN InBEV Ukraine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чернігівська броварня (Чернігів);</li> <li>• Броварня «Рогань» (Харків);</li> <li>• Броварня «Янтар» (Миколаїв).</li> </ul>	32	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чернігівське: Преміум, Світле, Міцне, Біле, Багряне, Біла Ніч, Максимум, Безалкогольне, Старий Чернігів, Gold;</li> <li>• Чезз: 4, Light, Nobilis, N/A (безалкогольне);</li> <li>• Рогань: Традиційне Світле, Монастирське Світле, «Веселий Монах» Міцне, Безалкогольне, Легке;</li> <li>• Янтар: Світле, Чорний принц.</li> </ul> <p>Ліцензійні: Staropramen, Beck's, Leffe, Noe gaarden, Löwenbräu, Bud.</p>
2	<p>Carlsberg Ukraine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Київський пивоварний завод «Славутич» (Київ);</li> <li>• ПАТ «Пивобезалкогольний комбінат „Славутич“» (Запоріжжя);</li> <li>• Львівська пивоварня (Львів);</li> </ul>	29,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Львівське: Легенда, Світле, 1715, Преміум, Міцне, Портер;</li> <li>• Славутич: Світле, Преміум, Міцне, Безалкогольне, ICE;</li> <li>• Арсенал: Світле, Міцне;</li> <li>• Хмільне: Світле, Міцне.</li> </ul> <p>Ліцензійні: Tuborg, Holsten, Žatecký Gus, Carlsberg, Балтика, Guinness, Warsteiner, Grimbergen, Harp, Killkenny, National.</p>

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4
3	<p>Оболонь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ПАТ «Оболонь» (Київ);</li> <li>ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» (Фастів);</li> <li>ПАТ «Охтирський пивоварний завод» (Охтирка).</li> </ul>	24,5	<p>Оболонь: Світле, Exclusive, Жигулівське, Магнат, Преміум, Соборне, Міцне, Живе, Оксамитове, Безалкогольне, Пшеничне, Живе нефільтроване тощо;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>hike: premium, limited edition;</li> <li>Десант: Міцне, Світле;</li> <li>Слава країни, Ячмінний колос;</li> <li>BeerMix: Вишня, Малина, Лимон, Грейпфрут, Енергія;</li> <li>Зіберт: Баварське, Світле, Біле;</li> <li>Охтирське: Світле, Козацьке;</li> </ul> <p>Южанка, Рідний Шубін. Ліцензійні: Zlata Praha, Carling, Bitburger тощо.</p>
4	<p>Oasis CIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ТзОВ ТВК «Перша приватна броварня «Для людей — як для себе!» (Львів);</li> <li>ПБК «Радомишль (Радомишль).</li> </ul>	2,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stare misto;</li> <li>Національне;</li> <li>Медове;</li> <li>Lager;</li> <li>Екстра;</li> <li>Б-А;</li> <li>Бочкове;</li> <li>Авторське;</li> <li>Платинум;</li> <li>Чорне;</li> <li>Живе пиво;</li> <li>Свіжий розлив;</li> <li>Закарпатське;</li> <li>Альтернативне;</li> <li>Бірмікс-Вишня;</li> <li>Бірмікс-Лимон.</li> </ul>
5	Решта	11,2	Інші види пива
6	Всього	100	-

*Джерело: розроблено автором на основі [7]*

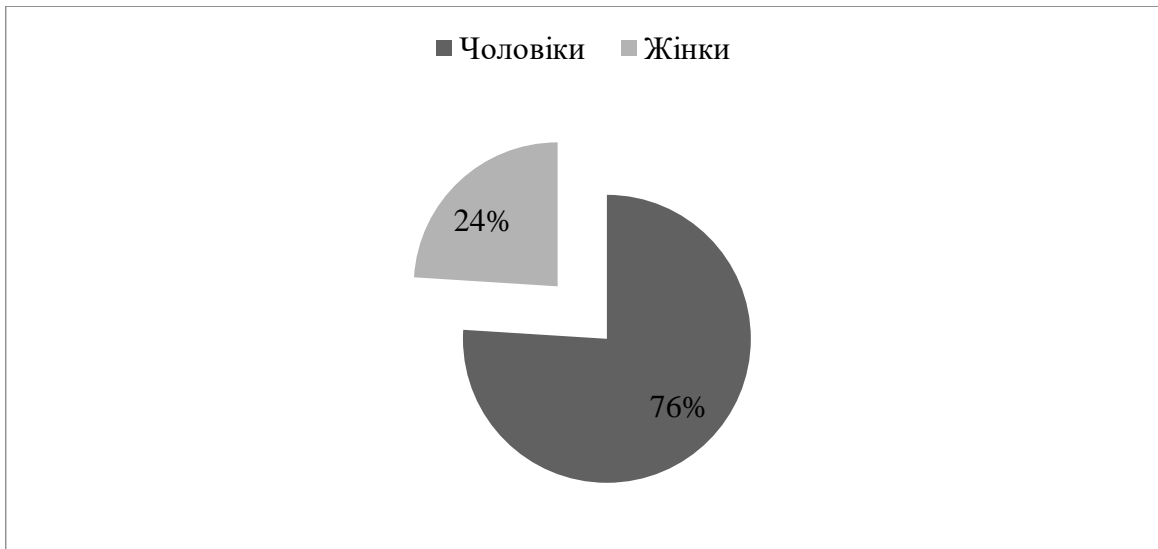
Понад 11 % ринку займають пивоварні, які не входять до складу великих пивоварних корпорацій. Прикладом таких можуть бути: Броварня Микуличин, Бердичівський пивзавод, пивоварня «Гірське», Калуський пивзавод, Пивзавод на Подолі та багато інших. Лідером на ринку пива в Україні є SAN InBEV Ukraine, яке займає близько 32 % всього ринку.

Всі галузі, в тому числі й учасники пивного ринку України, з лютого 2022 року постали перед новими викликами. Галузь пива в Україні під час війни зазнала значних потрясінь. Багато пивоварень були пошкоджені або

знищені внаслідок російських обстрілів. Інші були змушені зупинити виробництво через нестачу сировини, палива та робочої сили. У результаті війни в Україні залишилося працювати лише близько 60% пивоварень, які були до війни. Так до прикладу, у березні 2022 року внаслідок ворожого обстрілу постраждали потужності Чернігівської броварні. Під час обстрілу пивоварня була пошкоджена в кількох місцях. Були пошкоджені виробничі потужності, склади і адміністративні будівлі. Також в перші дні війни припинив своє функціонування ПАТ «Охтирський пивоварний завод». В період активних бойових дій було пошкоджено головний котел підприємства, а також інші виробничі обладнання, такі як варочні котли, бродіння та фільтраційні установки. Також було пошкоджено адміністративні будівлі, в тому числі головний офіс заводу. Завод відновив виробництво у червні 2022 року. Миколаївська пивоварня за час вимушеного простою зазнала серйозних ушкоджень основного виробництва від російських ракетних обстрілів, частина обладнання була втрачена. Усі три лінії пивоварні (ПЕТ, скло 0,5 л і кеги) станом на сьогодні повністю відновлені та розпочали повноцінне виробництво улюблених усіма українцями брендів пива. Виробництво забезпечене всіма необхідними контрактами, зокрема щодо сировини. Однак обсяги виробництва значно скорочені через пошкодження.

Слід зазначити, що багато з пивоварних підприємств були змушені скоротити виробництво або перейти на випуск менш дорогих сортів пива. Незважаючи на всі труднощі, галузь пива в Україні продовжує працювати. Пивовари докладають зусиль для відновлення виробництва та повернення на ринок.

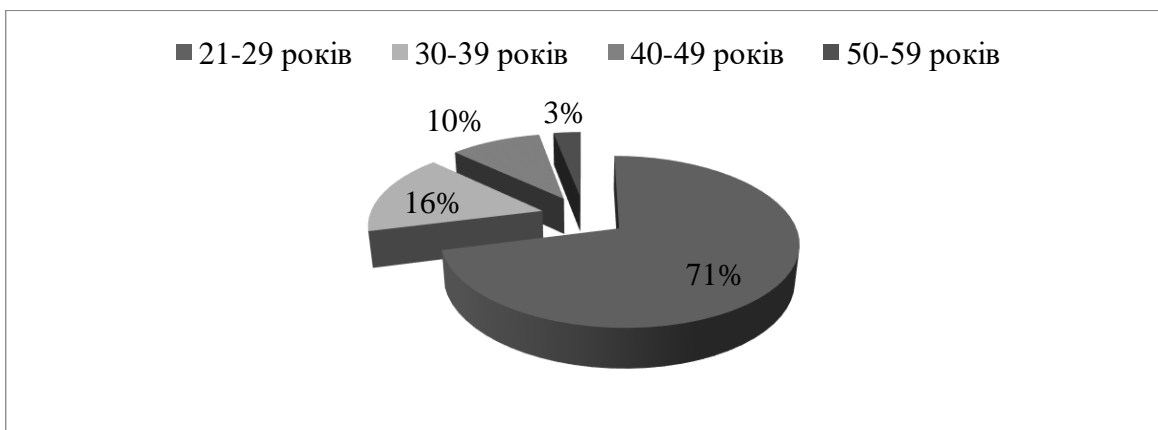
Не менш важливими учасниками ринку пива України виступають споживачі. Приблизно 61% жителів України споживають пивні напої. З цієї кількості 76% припадає на чоловіків, а 24% - на жінок (див. рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Сегментація споживачів ринку пива за критерієм статі**

*Джерело: розраховано автором*

Слід відзначити, що ця тенденція також спостерігається в залежності від віку, хоча загалом цільова аудиторія споживачів напою є молодого. Приблизно 71% пива споживають особи віком від 21 до 29 років. У той же час, до найбільш консервативного сегменту споживачів можна віднести населення віком від 51 до 59 років - їх всього 3%. Сегментація споживачів пивного продукту подана на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Сегментація споживачів ринку пива за віковим критерієм**

*Джерело: розраховано автором*

З метою більш детального аналізу ринку пива в Україні пропонується провести SWOT-аналіз. Такий інструмент стратегічного аналізу надасть можливість виявити сильні та слабкі сторони ринку пива України, а також надасть можливість з'ясувати можливості та загрози даного сектору. SWOT-аналіз українського ринку пива подано в табл. 2.2.

**SWOT-аналіз українського ринку пива**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кваліфікований персонал;</li> <li>- Традиції виробництва;</li> <li>- Різноманіття брендів;</li> <li>- Збільшення популярності;</li> <li>- Якісна сировина.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низький рівень впровадження новітніх технологій;</li> <li>- Обмежений експорт;</li> <li>- Зростання собівартості продукції.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення експортного потенціалу;</li> <li>- Приплив інвестиційного капіталу;</li> <li>- Розвиток нових каналів продажів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання собівартості продукції;</li> <li>- Регулювання у сфері алкоголю; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція;</li> </ul> </li> <li>- Військові дії на території України;</li> <li>- Економічні та політичні труднощі;</li> <li>- Зміни у законодавстві України.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження*

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки. Ринок пива в Україні активно функціонує. На це вказує поява нових суб'єктів господарювання, які реалізують пивну продукцію. Не зважаючи на це, з кожним роком відбувається зниження обсягів виробництва. На дану тенденцію значно впливає значний рівень імпорту продукції, а також зміни поведінки споживачів. З метою уникнення даної проблеми та збільшення обсягів виробництва необхідно оптимізувати процес виробництва та реалізації пива.

Попри певні недоліки та проблемні аспекти, пивний ринок України має потенційні можливості для розвитку, які обумовлені певними факторами. До переліку основних варто віднести наступні:

- економічні фактори;
- демографічні фактори;
- культурні та соціальні фактори;
- регулювання та законодавство;
- конкуренція;
- технологічні інновації;
- світові тенденції.

Отже, українські підприємства пивної галузі функціонують в

нестабільних умовах. Бізнес постійно постає перед викликами, до яких потрібно адаптуватися. Саме тому в даній кваліфікаційній роботі пропонується аналіз конкретного суб'єкта ринку пива, а саме ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

## **2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива та інших алкогольних напоїв, а також безалкогольних напоїв. Даний об'єкт господарювання має давню історію виникнення та розвитку. Аналіз історичних аспектів показав, що підприємство було створено на базі Полтавського пивоварного заводу, яке було засноване ще в далекому 1965 році. У радянський період пивзавод входив до складу Полтавського пивоб'єднання «Укрхарчопрому». Спершу підприємство спеціалізувалося на виробництві лише алкогольних напоїв. У 1985 році було побудовано цех з розливу безалкогольних напоїв, що збільшило асортимент продукції підприємства. ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» було зареєстроване в Єдиному державному реєстрі 20 січня 1991 Виконавчим комітетом Полтавської міської ради Полтавської області.

Основна мета створення підприємства – виробництво та продаж високоякісної продукції на ринку Полтавської області та всієї України. Основна ціль компанії полягає в досягненні головного завдання та отриманні прибутку в результаті цього. Місія ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» полягає в виготовленні якісного пива з використанням натуральних інгредієнтів, постійному вдосконаленні технологій, при цьому зберігаючи унікальну полтавську традицію пивоваріння.

До основних видів діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» відносяться:

- 11.05 Виробництво пива;

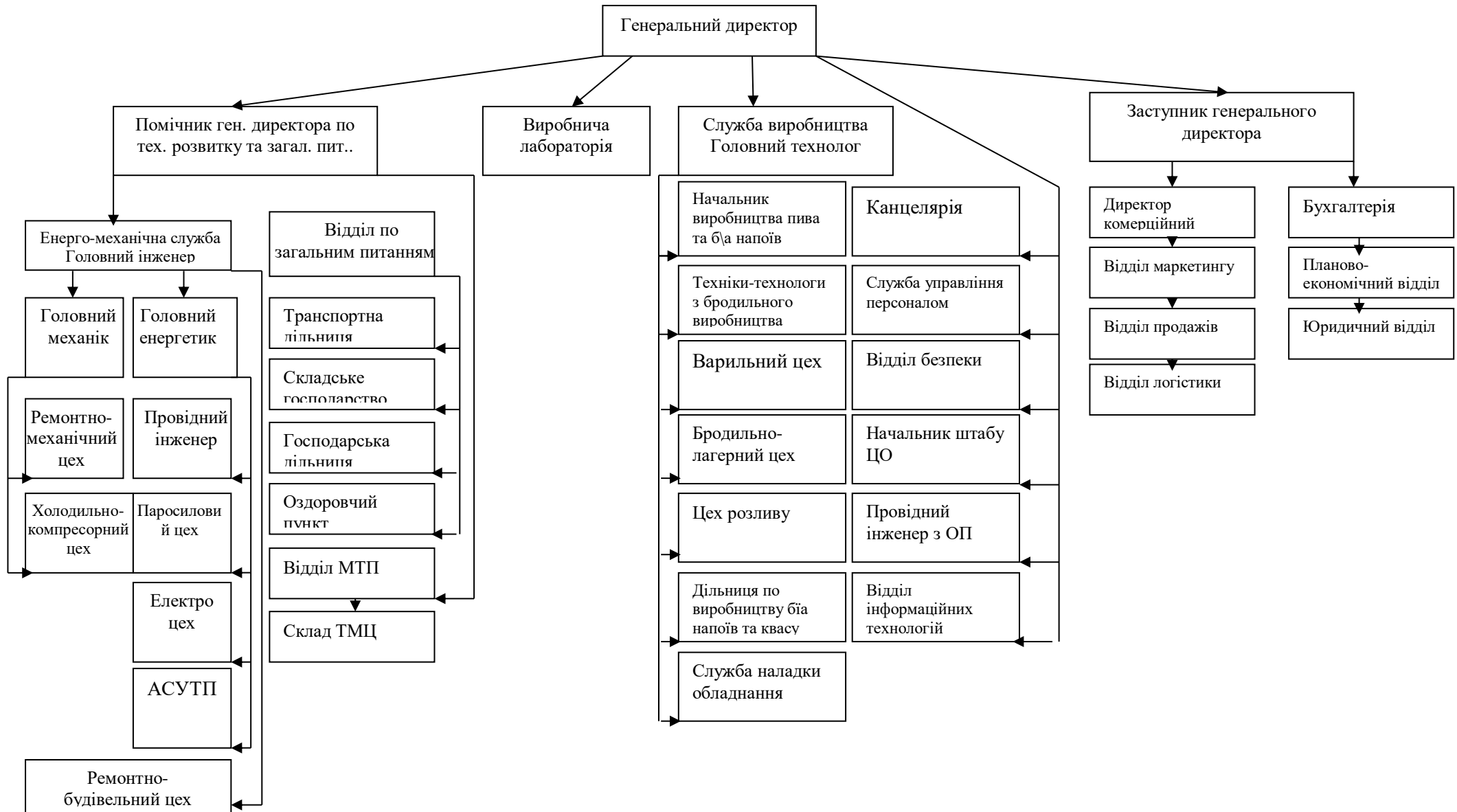
- 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основні нормативно-правові документи є:

- Конституція України [1];
- податкове законодавство України, яке представлене Податковим Кодексом [2];
- цивільне законодавство України, яке представлене Цивільним Кодексом України [3];
- Закон України «Про підприємництво» [4];
- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [5];
- Закон України «Про захист прав споживачів» [6];
- Закон України «Про ціни і ціноутворення» [7].

Структура досліджуваного товариства – це рівні управління, які характеризуються високим ступенем логічності та послідовності, та які спрямовані на виконання цілей та мети діяльності підприємства [15]. Організаційну структуру ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» зображено на рис. 2.7.

Керівництво ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» виділяє основні принципи побудови досліджуваної організаційної структури управління: підпорядкованості; гнучкості; спеціалізації; нормоуправління [17].



**Рис. 2.7. Структура управління ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» відповідає типовій лінійно-функціональній структурі управління. Вищим органом управління товариства є генеральний директор. Відповідно в товаристві присутні чотири рівні управління: перший – на рівні генерального директора; другий – на рівні помічника та заступника; третій – на рівні керівників функціональних підрозділів; четвертий – на рівні заступників керівників функціональних підрозділів. Кожен підпорядкований підрозділ має ряд відповідних посад.

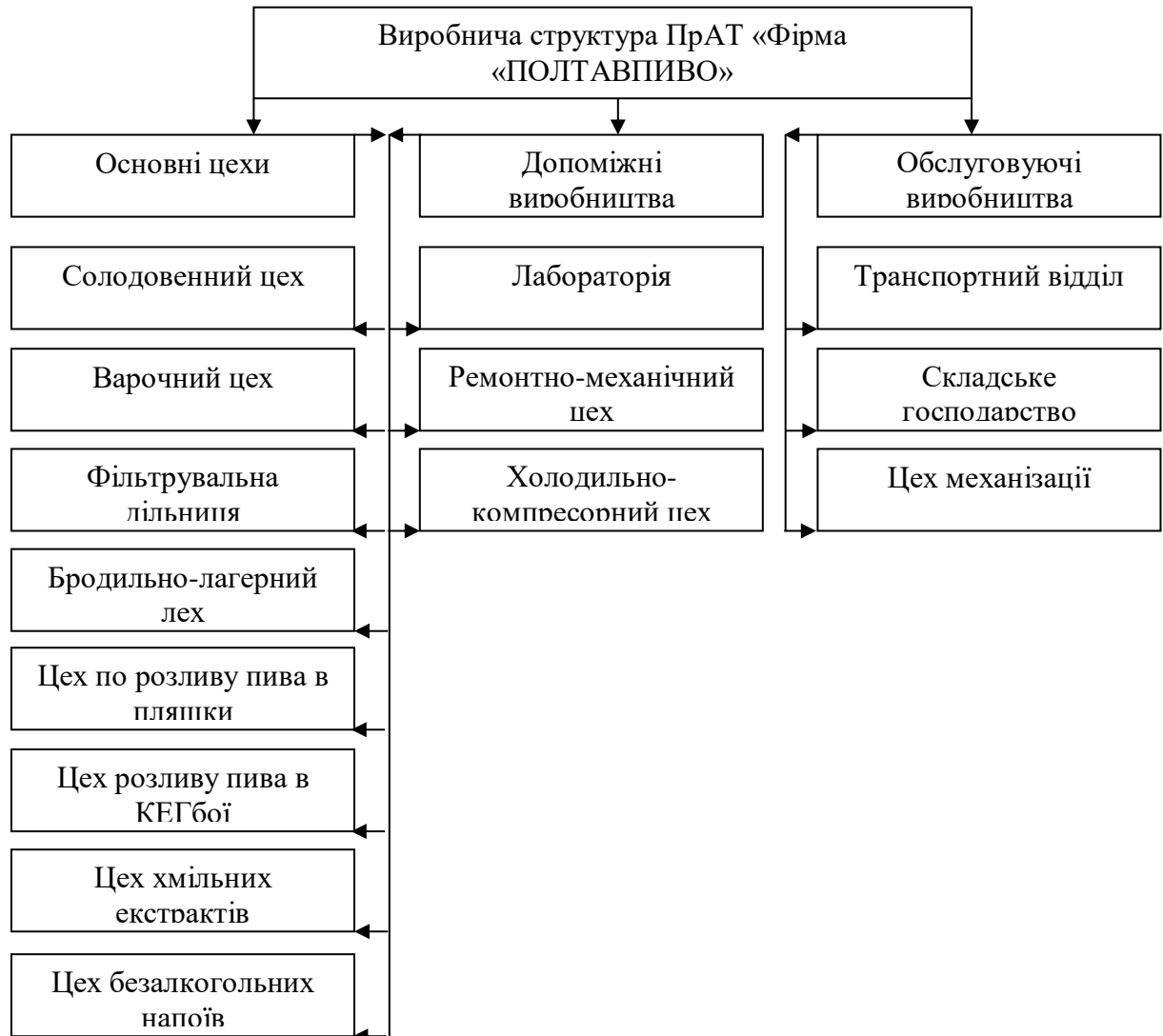
Лінійно-функціональна організаційна структура управління в досліджуваному товаристві передбачає ряд переваг та недоліків використання. В даному випадку перевагами є: спеціалізація функціональних керівників, розвантаження вищого керівництва, відсутність дублювання обов'язків [24]. Проаналізувавши рівень організації організаційної структури управління на досліджуваному підприємстві, можна зробити висновок щодо основних її недоліків: суперечливі вказівки, довга процедура прийняття рішень, складність контролю [20].

Виробнича структура ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» являє собою склад усіх виробничих підрозділів [33]. Виробничу структуру ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» зображено на рис. 2.8.

Виробнича організаційна структура ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» відповідає технологічній формі спеціалізації. Це визначається тим, що виробничі підрозділи створені відповідно до особливостей технології виготовлення пива та деяких безалкогольних напоїв. Головними чинниками, які впливають на цю виробничу структуру, є конструктивні та технологічні особливості продукції, рівень та форма спеціалізації, обсяг випуску продукції, а також рівень автоматизації та механізації виробничих процесів.

Усі стратегічні рішення, такі як розробка нових сортів пива, маркетингова стратегія та бюджет, приймаються централізовано керівництвом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Структура комунікації на досліджуваному об'єкті має централізований характер. Комунікація між

різними відділеннями та підрозділами відбувається через центральний офіс. Інформація передається від верхнього керівництва до підлеглих і навпаки через ієрархічну систему. Працівники мають обмежений вплив на прийняття рішень та процеси управління, оскільки вони не мають великої автономії.



**Рис. 2.8. Виробнича структура ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Виробнича структура ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» побудована на основі певних принципів: ієрархічності, ефективності, оптимізації, адаптивності, гнучкості, комунікації, співпрацювання, контролю та моніторингу.

Під час виробничої діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» виробляє продукцію, яка подальшим чином реалізується на зовнішніх ринках. У таблиці 2.3 наведено динаміку виробництва різних видів продукції

за асортиментними позиціями (групами).

Таблиця 2.3

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій  
(груп) ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр., тис. дал**

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Роки			Відхилення 2023-2022 рр.	
	2021	2022	2023	абсол. (+/-)	відн. (%)
Група 1. Пиво	2 655,80	2 869,30	3 050,10	180,80	6,30
Група 2. Безалкогольні напої	654,1	637,7	699,90	62,20	9,75
Разом	3 309,90	3 507,00	3 750,00	243,00	6,92

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Асортимент товарів компанії обмежений, оскільки завод спеціалізується на конкретному виді продукції - пиві. Наразі підприємство пропонує 37 видів екологічно чистого пива, 15 видів безалкогольного пива, 2 види квасу та 2 види енергетичних напоїв. Розмаїття та кількість продуктів компанії подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Ширина і глибина асортименту продукції ПрАТ «Фірма  
«ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 роки**

	Ширина			
	Пиво	Безалкогольні напої	Квас	Енергетики
Глибина	37	15	2	2

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Дані таблиці підтверджують не великий асортимент продукції товариства. У 2021-2023 роках ширина асортименту продукції обумовлюється вузькою спеціалізацією заводу.

Дослідивши ринок збуту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», можна зробити висновок, що продукція ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» реалізується в межах регіону, а також поза його межами. Розподіл ринку, а саме постачання продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за регіонами

наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Частка ринку ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за регіонами за 2021-2023**

**рр.**

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»	Обсяг реалізації, тис. грн.			Частка ринку, %			Абс. відх. 2023- 2022 рр., +/-
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
м. Полтава	79 500,00	102 600,00	111 500,00	24,58	15,43	16,44	8 900,00
Райони Полтавської області	68 360,00	93 800,00	120 360,00	21,14	14,11	17,75	26 560,00
Східні області України	50 960,00	40 960,00	10 560,00	15,76	6,16	1,55	-30 400,00
Західна Україна	67 360,00	156 390,00	190 500,00	20,83	23,52	28,09	34 110,00
Північ України	28 575,00	139 590,00	155 600,00	8,83	20,99	22,95	16 010,00
Південь України	28 575,00	131 435,00	89 431,00	8,83	19,77	13,22	-42 004,00
Загальна місткість ринку	323 330,00	664 775,00	677 951,00	100	100	100	13 176,00

*Джерело: розраховано автором*

Розглядаючи діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр., перш за все, необхідно проаналізувати фінансово-економічну діяльність. Саме тому пропонується розрахувати основні технічні та економічні показники господарювання досліджуваного об'єкта. Основні техніко-економічні показники діяльності товариства наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма  
«ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.**

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення 2023- 2022 рр.	
		2021	2022	2023	Абс., од.	Відн., %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

*Продовж. табл. 2.6*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	323 330,00	664 775,00	677 951,00	13 176,00	1,98
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	229 392,00	434 744,00	466 190,00	31 446,00	7,23
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	19 104,00	21 602,00	22 729,00	1 127,00	5,21
4. Витрати на збут	тис. грн.	44 444,00	66 511,00	76 488,00	9 977,00	15,00
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	307 464,00	580 705 ,00	586 941,00	6 236,00	1,07
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	28 656,00	105 795,00	109 669,00	3 874,00	3,66
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	10 573,00	18 996,00	26 122,00	7 126,00	37,51
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	12 307,00	55 119,00	28 997,00	-26 122,00	-47,39
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	25 757,00	103 327,00	108 512,00	5 185,00	5,01
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	20 695,00	81 457,00	84 385,00	2 928,00	3,59
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	166 012,00	373 211,50	455 801,50	82 590,00	22,12
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	269 827,00	320 628,00	404 413,00	83 785,00	26,13
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	171 755,00	170 679,50	179 638,50	8 959,00	5,24
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	283,00	274,00	276,00	2	0,72
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	Коп..	95,09	87,35	86,57	-0,78	-0,89
16. Рентабельність активів	%	6,23	19,65	18,51	-1,14	-

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
17. Рентабельність власного капіталу	%	7,41	22,15	20,86	-1,29	-
18. Рентабельність виробничих засобів	%	9,02	33,21	46,97	13,76	-
19. Рентабельність продукції	%.	9,02	17,19	18,48	1,29	-
20. Рентабельність діяльності	%	6,41	12,25	12,44	0,19	-

*Джерело: розраховано автором*

Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» свідчать про те, що товариство знаходиться в стійкому фінансовому стані. Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) збільшився на 1,98 %, що свідчить про успішну фінансову діяльність. Загальний фінансовий результат від операційної діяльності значно покращився, збільшившись на 3,66 %, що свідчить про ефективне управління фінансами підприємства. Загальна зростаюча тенденція середньорічної вартості активів та капіталу є позитивною, що може вказувати на стабільність підприємства. Зменшення витрат на 1 грн. чистого доходу є позитивним показником ефективності управління ресурсами підприємства. Збільшення чисельності промислово-виробничого персоналу може бути наслідком оптимізації бізнес-процесів, але варто звертати увагу на можливі впливи на якість роботи та результативність підприємства.

Проаналізуємо такі основні показники господарської діяльності як дохід (виручка) від реалізації товарів, собівартість продукції, витрати підприємства, валовий та чистий прибуток ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

Чистий дохід від реалізації продукції станом на 2021 рік становив 323 330 тис. грн., при чому собівартість реалізованої продукції становила 229 392 тис. грн. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс до 664 775 тис. грн., а також, відповідно, собівартість реалізованої продукції становить 434 744 тис. грн. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції

зріс до 667 951 тис. грн., а також, відповідно, собівартість реалізованої продукції становить 466 190 тис. грн. Як наслідок такого стрімкого зростання чистий фінансовий результат відповідно збільшився, але менш стрімко.

Протягом 2021-2023 р. спостерігається зміна валового прибутку, який збільшився на 125 % і склав 211 761 тис. грн. Таким чином, у 2023 році ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» ефективно збільшило свою прибутковість.

Загалом, у 2023 році прибуток до оподаткування збільшився на 5,01 % і склав 108 512 тис. грн., що вказує на успішність підприємства в управлінні фінансовою діяльністю. Незважаючи на збільшення податку на прибуток, чистий прибуток підприємства значно зріс на 3,59 %, до 84 385 тис. грн. Отже, ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має позитивні тенденції у фінансовій діяльності, проте необхідно продовжувати працювати над зменшенням витрат і підвищенням ефективності операцій для подальшого розвитку і збільшення прибутку.

Структура балансу є відносно нерівномірною. Так на необоротні активи припадає 52,35% в 2021 році, 41,49% – у 2022 році, та 38,33 % – у 2023 році. У 2023 році спостерігається збільшення даної частини балансу на 10,83 % у порівнянні з 2022 роком. Оборотні активи складають у 2021 році – 47,65 %, у 2022 році – 58,51 %, у 2023 році – 61,67 %; їх збільшення у 2023 році відносно 2022 року склало 26,55 % (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Показники динаміки та структури активів ПрАТ «Фірма  
«ПОЛТАВПИВО» у 2021-2023 рр.**

Актив балансу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023-2022 рр.	
	тис. грн.	% до підсум.	тис. грн.	% до підсум.	тис. грн.	% до підсум.	Абс., од..	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необоротні активи	173 827,00	52,35	171 967,00	41,49	190 604,00	38,33	18 637,00	10,83
Оборотні	158 197,00	47,65	242 274,00	58,51	306 600,00	61,67	64 326,00	26,55

*Продовж. табл. 2.7*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
активи								
Всього активів	332 024,00	100,00	414 399,00	100,00	497 204,00	100,00	82 805,00	19,98

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Структура активів ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» виявила певні зміни за рік. Збільшення оборотних активів свідчить про зростання ліквідності підприємства, що може бути позитивним фактором для здатності покривати поточні зобов'язання.

В процесі дослідження діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» необхідно проаналізувати динаміку витрат. Структура витрат зображено в табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

### **Структура витрат ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.**

Стаття витрат, тис. грн.	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023-2022 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абс., +/-	Відн., %
Матеріальні затрати	187 980,00	61,13	377 567,00	65,01	399 545,00	68,07	21 978,00	5,82
Витрати на оплату праці	49 439,00	16,07	67 166,00	11,56	75 314,00	12,83	8 148,00	12,13
Відрахування на соціальні заходи	10 881,00	3,53	14 547,00	2,50	16 458,00	2,80	1 911,00	13,13
Амортизація	16 451,00	5,35	45 825,00	7,89	16 881,00	2,87	-28 944,00	-63,16
Інші	42 713,00	13,89	105 601,00	18,18	78 743,00	13,43	-26 858,00	-25,43
Разом	307 464,00	100	580 705,00	100	586 941,00	100	6 236,00	1,07

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Загальні витрати підприємства значно зросли з 307 464 тис. грн. у 2021 році до 586 941 тис. грн. у 2023 році. Розподіл витрат на різні статті свідчить про зміни в бізнес-процесах та може вказувати на стратегічні зміни в діяльності підприємства. Найбільш значущою статтею витрат є матеріальні затрати, які зросли з 187 980 тис. грн. до 399 545 тис. грн., що відображає збільшення обсягу виробництва або зростання цін на матеріали. Витрати на оплату праці також показують збільшення, але частка цих витрат в зведених

витратних статтях зменшилась. Відхилення часток вказують на зміни у структурі витрат. Значне збільшення частки матеріальні затрати свідчить про їхню важливість у витратах підприємства. Зменшення частки витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи може бути результатом оптимізації управління персоналом або змін у структурі персоналу.

На основі проведеного комплексного дослідження можемо зробити наступні висновки. Діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» характеризується як слабкими, так і сильними сторонами. Такий висновок підтверджується й результатами SWOT-матрецею, яка подана в табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

### **SWOT-матриця ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компетентні фахівці;</li> <li>- Партнерство з роздрібними торговими підприємствами;</li> <li>- Дотримання високих стандартів якості;</li> <li>- Багаторічний досвід на ринку;</li> <li>- Міцність бренду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Застарілі методи управління;</li> <li>- Обмежена реалізація передових технологій;</li> <li>- Застарілі виробничі потужності;</li> <li>- Зростання собівартості продукції.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення кола клієнтів;</li> <li>- Оновлення застарілого обладнання;</li> <li>- Розширення присутності на нових ринках;</li> <li>- Приваблення інвестиційного капіталу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дефіцит професійних кадрів;</li> <li>- Кліматичні умови;</li> <li>- Військові дії на території України</li> </ul>

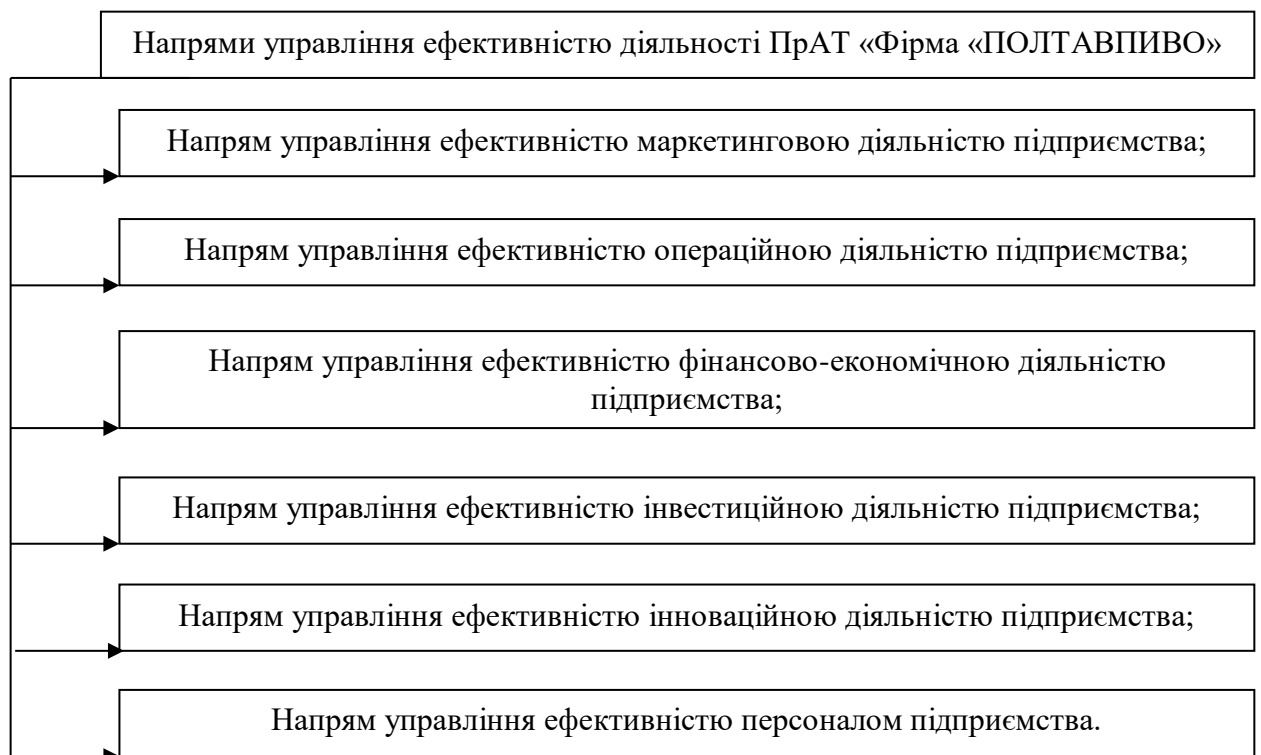
*Джерело: розроблено автором*

На основі аналізу можна зробити висновок, що діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» характеризується певними загрозами та можливостями. Керівництво досліджуваного підприємства повинно формулювати стратегію управління відповідно до даних аспектів. З метою більш детального аналізу діяльності підприємства рекомендується провести аналіз управління ефективністю діяльності досліджуваного об'єкта.

### **2.3. Оцінка управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

Аналіз основних техніко-економічних показників, який був поданий в попередньому підрозділі, надає можливість зробити наступний висновок. В цілому на досліджуваному об'єкті присутній високий рівень управління ефективністю. На це вказує позитивна динаміка виручки, прибутку та рентабельності. Попри це налічується певні проблемні аспекти, які гальмують або навіть унеможливають нормальне управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Саме тому виникає вимога у докладному аналізі основних напрямків управління ефективністю діяльності досліджуваного об'єкта

Аналіз організаційних, а також практичних аспектів діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», надав можливість виділити шість основних напрямів управління ефективністю. Перелік поданий на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Перелік основних напрямів управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Маркетингова діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це система стратегічних, а також тактичних заходів, основною ціллю яких є

забезпечення ефективного позиціонування продукції на ринку та задоволення потреб споживачів. Така діяльність на досліджуваному підприємстві включає в себе всі види та завдання маркетингу, починаючи від дослідження ринкового середовища, та закінчуючи забезпеченням взаємозв'язків та комунікації з цільовою аудиторією. Усі компоненти маркетингової діяльності підприємства спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення конкурентоспроможності його продукції на вітчизняному та міжнародному ринку пива. З метою оцінки рівня управління ефективністю маркетингової діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» пропонується розрахувати основні показники та коефіцієнти. Розрахунок поданий в табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Показники оцінки рівня управління ефективністю маркетинговою діяльністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр., %**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023-2022 рр.
Рентабельність продукції	9,02	17,19	18,48	1,29
Рентабельність діяльності	6,41	12,25	12,44	0,19
Рентабельність маркетингових інвестицій	5,23	9,99	11,05	1,06

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Для аналізу рівня управління ефективністю маркетингової діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» пропонується дослідити витрати, пов'язані з діяльністю такого відділення. Аналіз і оцінка маркетингових та збутових витрат ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» наведено в табл. 2.11.

На основі поданих таблиць можемо зробити наступні висновки. Рівень управління ефективністю маркетингової діяльності у ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» значно покращився протягом 2021-2023 років. Усі показники рентабельності (продукції, діяльності та маркетингових інвестицій) відзначилися зростанням, що свідчить про позитивні зміни у використанні ресурсів та ефективності управління. Попри це спостерігається динамічне зростання витрат, пов'язаних із маркетинговою та збутовою діяльністю. У збільшенні витрат у цьому випадку винні наступні чинники:

стан автомобілів, маршрути, які вони проходять, графіки доставки, а також водіїв, їхні навички та знання місцевості.

Таблиця 2.11

**Структура витрат, які пов'язані із маркетинговою діяльністю ПрАТ  
«Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.			Частка у загальних витратах, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Витрати на збут	44 444,00	66 511,00	76 488,00	19,95	20,02	19,47
Витрати на транспортування та логістику	90 750,00	110 690,00	145 960,00	40,74	38,83	37,15
Витрати на адміністрування	87 560,00	150 960,00	170 360,00	39,31	41,15	43,38
Разом	222 754,00	327 161,00	392 808,00	100	100	100

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Операційна діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» - це діяльність, яка охоплює всі процеси, пов'язані з виробництвом пива та пов'язаних продуктів. Вона є ключовою складовою успішної роботи підприємства, оскільки вона впливає на всі аспекти виробництва та забезпечує високу якість продукції, задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства. З метою оцінки рівня управління ефективністю операційною діяльністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» пропонується розрахувати основні показники та коефіцієнти. Розрахунок поданий в таблиці 2.12.

На основі проведеного аналізу основних показників у табл. 2.12 можемо зробити наступні висновки. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства за розглянутий період характеризується позитивною динамікою більшості показників. Попри це наявні певні аспекти, які потребують уваги. Фондомісткість зменшилася на 0,01 %, що може вказувати на певні проблеми у використанні основних засобів підприємства та необхідність подальшої оптимізації цього показника. Фондоозброєність зросла на 4,48 %, що може свідчити про позитивні зміни у структурі активів

підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка показника рентабельності виробничих засобів. Це вказує на результативність та успішність діяльності підприємства.

Таблиця 2.12

**Показники оцінки рівня управління ефективністю операційною діяльністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.**

Показник	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023-2022 рр.	
					Абсолютне, од.	Відносне, %
Фондовіддача	грн/грн	0,01	0,02	0,02	0,00	00,00
Фондомісткість	грн/грн	51,89	48,66	47,90	-0,76	-0,01
Фондоозброєність	грн/прац.	606,90	622,91	650,86	27,95	4,48
Рентабельність власного капіталу	%	7,41	22,15	20,86	-1,29	-
Рентабельність виробничих засобів	%	9,02	33,21	46,97	13,76	-
Виробіток	Од./прац.	18,18	19,48	20,60	1,12	5,74
Трудомісткість продукції	год./од.	0,54	0,51	0,48	-0,03	-0,05

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Фінансова діяльність – це один із найважливіших напрямків діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Оскільки вона включає в себе планування фінансових ресурсів, залучення капіталу, управління кредитами та інвестиціями, аналіз фінансових показників, контроль над витратами та оптимізацію фінансових процесів. Фінансова діяльність є важливою складовою ефективного управління підприємством.

З метою оцінки рівня управління ефективністю фінансовою діяльністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» пропонується розрахувати основні показники та коефіцієнти. Розрахунок поданий в табл. 2.13.

Загалом, можна зробити висновок, що рівень управління ефективністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» у 2023 році погіршився порівняно з 2022 роком. Зниження коефіцієнта фінансової незалежності та коефіцієнта фінансової стійкості свідчить про те, що компанія стала більш залежною від боргових коштів, що може зробити її більш вразливою до економічних спадів. Збереження низького значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про те, що компанія має недостатньо коштів, які може швидко

мобілізувати для погашення своїх короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.13

**Показники оцінки рівня управління ефективністю фінансовою діяльністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відхил. 2023-2022 рр.
Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства	0,20	0,16	0,13	-0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25	0,19	0,16	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	0,78	0,77	0,70	-0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,5	5,9	8,13	2,23
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,8	7,7	8,12	0,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,2	0,2	0

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

В процесі аналізу рівня управління ефективністю фінансовою діяльністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» необхідно проаналізувати динаміку та структур загальних витрат. Структура витрат зображено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Структура витрат ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.**

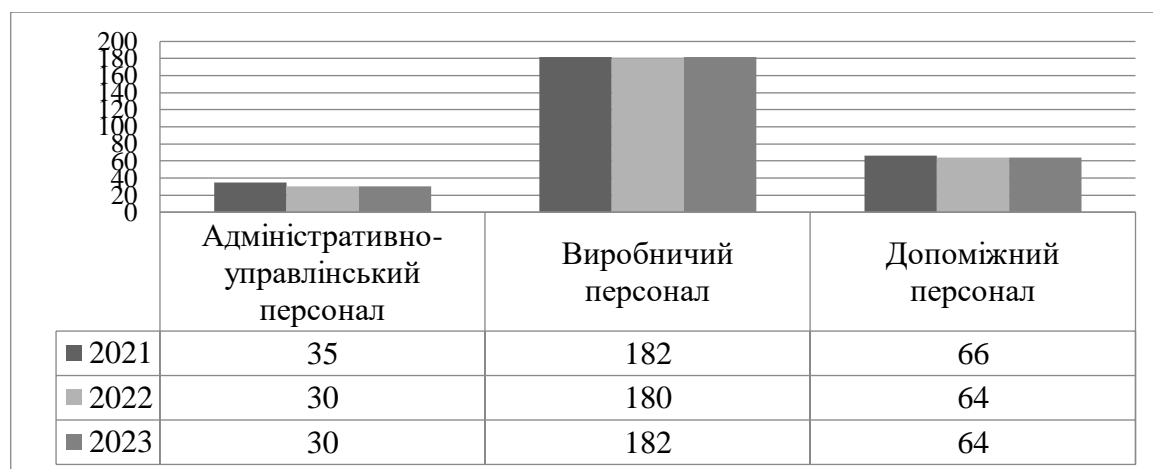
Стаття витрат, тис. грн.	Роки			Частка у загальних витратах, %			Відх. частки 2023-2022 рр., %
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Матеріальні затрати	187 980,00	377 567,00	399 545,00	61,13	65,01	68,07	3,06
Витрати на оплату праці	49 439,00	67 166,00	75 314,00	16,07	11,56	12,83	1,27
Відрахування на соціальні заходи	10 881,00	14 547,00	16 458,00	3,53	2,50	2,80	0,30
Амортизація	16 451,00	45 825,00	16 881,00	5,35	7,89	2,87	-5,02
Інші	42 713,00	105 601,00	78 743,00	13,89	18,18	13,43	-4,75
Разом	307 464,00	580 705,00	586 941,00	100	100	100	0,00

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Загальні витрати підприємства значно зросли з 307 464 тис. грн. у 2021 році до 586 941 тис. грн. у 2023 році. Розподіл витрат на різні статті свідчить про зміни в бізнес-процесах та може вказувати на стратегічні зміни в діяльності підприємства. Найбільш значущою статтею витрат є матеріальні затрати, які зросли з 187 980 тис. грн. до 399 545 тис. грн., що відображає

збільшення обсягу виробництва або зростання цін на матеріали. Витрати на оплату праці також показують збільшення, але частка цих витрат в зведених витратних статтях зменшилась. Відхилення часток вказують на зміни у структурі витрат. Значне збільшення частки матеріальні затрати свідчить про їхню важливість у витратах підприємства. Зменшення частки витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи може бути результатом оптимізації управління персоналом або змін у структурі персоналу.

Персонал ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це спеціалісти з високою кваліфікацією, які мають вищу спеціалізовану освіту. За даними на кінець 2023 року середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу становить 276 осіб. Кадровий склад ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» складається з: адміністративно-управлінського, торгово-оперативного та допоміжного персоналу. Аналіз кадрового складу досліджуваного підприємства подано на рис. 2.15.



**Рис. 2.15. Кадровий склад ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.**

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

На основі змісту поданого рисунку можемо зробити наступні висновки. Станом на кінець 2023 року кількість адміністративно-управлінського персоналу складала 30 осіб, виробничого персоналу – 182 особи та допоміжного персоналу – 64 особи.

Структура фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» - це заробітна плата адміністративно управлінського персоналу, виробничого

(торгово-оперативного) персоналу та допоміжного персоналу. Аналіз по роках представлений в табл. 2.16.

За 2021-2023 роки фонд заробітної плати на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» значно зріс, а саме на 35,85%. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та його прагнення до підвищення мотивації працівників.

Таблиця 2.16

**Фонд заробітної плати ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.**

Категорії персоналу	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023-2022 рр.	
			+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал, тис. грн.	12 600,00	14 600,00	2 000,0	15,87
в т. ч. середньомісячна заробітна плата, грн.	35 000,00	40 555,55	5 555,55	15,87
Виробничий персонал, тис. грн.	41 040,00	45 040,00	4 000,00	9,74
в т. ч. середньомісячна заробітна плата, грн.	19 000,00	20 622,71	1 622,71	8,54
Допоміжний персонал, тис. грн.	13 526,00	15 674,00	2 148,00	15,88
в т. ч. середньомісячна заробітна плата, грн.	17 611,97	20 408,85	2 796,88	18,88
Разом, тис. грн.	67 166,00	75 314,00	8 148,00	12,13

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Позитивна динаміка заробітної плати кадрового складу підприємства вказує на задовільний рівень управління ефективністю персоналом на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Також підтвердженням є й значення виробітку та трудомісткості продукції. У 2023 році спостерігалось збільшення виробітку на 5,74 %, що свідчить про позитивну динаміку робочої діяльності виробничо-промислового персоналу.

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» активно здійснює інноваційну діяльність. Про це вказує постійне оновлення асортименту продукції досліджуваного об'єкта. Кожного року керівництво підприємства здійснює маркетингові дослідження, на основі результатів яких розробляють та впроваджують нові види та смаки продукції. Така умова надає можливість ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» завойовувати конкурентну позицію на ринку.

Для того, щоб визначити рівень управління ефективністю інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» пропонується дослідити його конкурентну позицію на ринку пива України. Такий аналіз буде проводитися на основі ключового фактора конкурентоспроможності. Фактор конкурентоспроможності розраховується на основі оцінки, яка визначається добутком вагового коефіцієнту та бального рейтингу. Бальний рейтинг варіюється в межах 1-10 балів, де 1 бал – це мінімальне значення, а 10 – максимальне значення. Аналіз позиції та основних конкурентів ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» представлений в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Основні конкуренти ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» станом на 2023 рік**

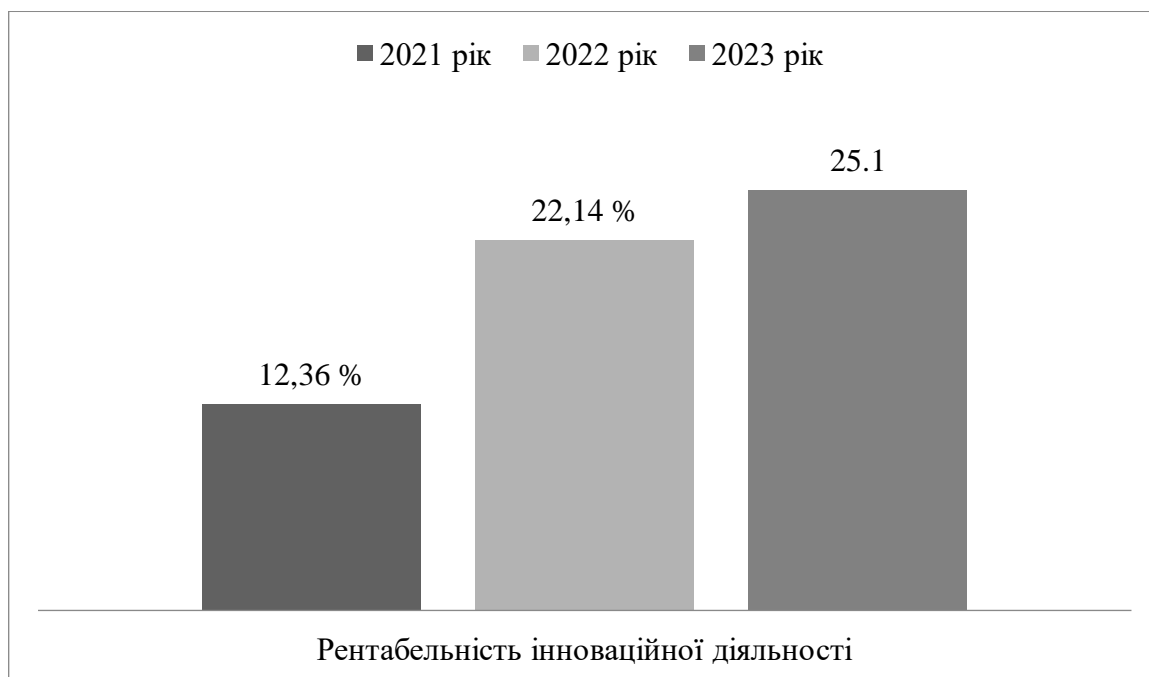
Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»		Конкурент 1 («Carlsberg Ukraine»)		Конкурент 2 («САН ІнБев Україна»)		Конкурент 3 («Перша приватна броварня»)		Конкурент 4 («Оболонь»)	
		рейтинг	оцінка (2*3)	рейтинг	оцінка (2*5)	рейтинг	оцінка (2*7)	рейтинг	оцінка (2*9)	рейтинг	оцінка (2*11)
Якість товару	0,3	8	2,4	9	2,7	8	2,4	8	2,4	2	0,6
Ціна товару	0,2	9	1,8	9	1,8	6	1,2	6	1,2	9	1,8
Канали збуту	0,2	7	1,4	6	1,2	8	1,6	9	1,8	3	0,6
Технічне обслуговування (сервіс)	0,1	7	0,7	6	0,6	10	1,0	9	0,9	4	0,4
Реклама та стимулювання попиту	0,2	5	1,0	2	0,4	7	1,4	6	1,2	3	0,6
Заг. оцінка	1		7,30		6,70		7,60		7,32		4,00

*Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження*

Проведений аналіз конкурентів вказує на те, що на ринку ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має потенційних конкурентів. Перший конкурент за рейтингом – це «САН ІнБев Україна» зі значенням 7,60. На другому місці – «Перша приватна броварня» зі значенням 7,32. ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за рейтингом знаходиться на третьому місці. В процесі визначення рівня конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Фірма

«ПОЛТАВПИВО» використовувалася інформація потенційних конкурентів.

Високий рівень управління ефективністю інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» підтверджує значення показника рентабельності інноваційної діяльності. Протягом досліджуваного періоду спостерігається його позитивна динаміка (див. рис. 2.16).



**Рис. 2.16. Динаміка показника рентабельності інноваційної діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр., %**

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Доцільно провести аналіз рухомого складу досліджуваного підприємства за допомогою таблиці 2.18. У процесі матеріального виробництва транспорт задовольняє потреби в перевезеннях різного типу: внутрішньовиробничих, міжгалузевих всередині регіону, міжрегіональних, перевезеннях працівників і т. д.

Перед усім розглянемо парк власного транспорту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

*Таблиця 2.6.*

**Парк власного автомобільного транспорту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та обсяг перевезень за 2023 р, тис.т**

Тип автомобіля	Вантажопідйомність, т	Перевезено вантажу за 2023 рік	
		Планово	Фактично

Mercedes-Benz	5 т	5	4
Sprinter	-	4	3
МАН 48.430	32 т	15	10
Renault	10 т	6	8
Разом	-	30	25

Джерело: складено автором

На базі даної таблиці можна зробити висновок про достатню забезпеченість товариства автотранспортом.

Зрозуміло, що без матеріальних потоків, які надходять на підприємство, неможливо отримати кінцевий результат, який принесе нам прибуток, тобто готову продукцію. До матеріальних потоків, які надходять на досліджуване підприємство можна віднести: сировину; технологічне обладнання, за допомогою якого буде виготовлятися продукція; ємності для зберігання; холодильні установи. Що стосується найманого автотранспорту, то ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в основному використовує його, для здійснення як закупівель так і поставок продукції.

Отже, на основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки. Діяльність керівництва ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» орієнтована на забезпечення високого рівня управління ефективністю діяльністю підприємства. Докладний аналіз напрямків діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» надав можливість зробити висновок щодо наявності певних проблемних аспектів, зокрема з існуючим парком автотранспорту. Їх наявність впливає на рівень управління ефективністю діяльності в цілому. Найбільш негативними рисами характеризується система управління маркетинговою діяльністю. Така умова формує вимогу у розробці комплексної програми оптимізації даного процесу.

## **Висновки до розділу 2**

На основі комплексного аналізу організаційних, а також практичних аспектів діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Можемо зробити наступні висновки.

Ринок пива в Україні виступає однією із найважливіших складових галузі харчової промисловості. Він спрямований на виробництво, реалізацію та споживання пива. Такий ринок виступає частиною глобальної пивоварної індустрії, проте має свої особливості та характеристики, що визначаються специфікою споживачів, законодавством, культурними та історичними факторами. Український ринок пива налічує велику кількість підприємств, корпорацій, а також маленьких пивоварень, які успішно реалізують пивну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Не зважаючи на позитивну динаміку кількості суб'єктів господарювання, протягом останніх декількох років спостерігається скорочення обсягів виробництва пивної продукції. Це обумовлено певними факторами та проблемними аспектами. Основна проблема скорочення обсягів виробництва – повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року. Українські підприємства пивної галузі функціонують в нестабільних умовах, які спричинені нестабільною економікою, пандемією корона вірусної інфекції та війною. Бізнес постійно постає перед викликами, до яких потрібно адаптуватися.

В процесі виконання завдань кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз одного з учасників пивного ринку України, а саме ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива та інших алкогольних напоїв, а також безалкогольних напоїв. Досліджуване товариство виступає активним учасником ринкових відносин. Організаційні аспекти діяльності суб'єкта господарювання вказують на його конкурентоспроможне місце на вітчизняному ринку.

Аналіз основних технічних та економічних показників надав можливість зробити наступний висновок. Протягом досліджуваного періоду, а саме протягом 2021-2023 років спостерігається погіршення рівня управління ефективністю діяльності підприємства в цілому. Така умова формує вимогу у розробці комплексної програми оптимізації даного процесу.

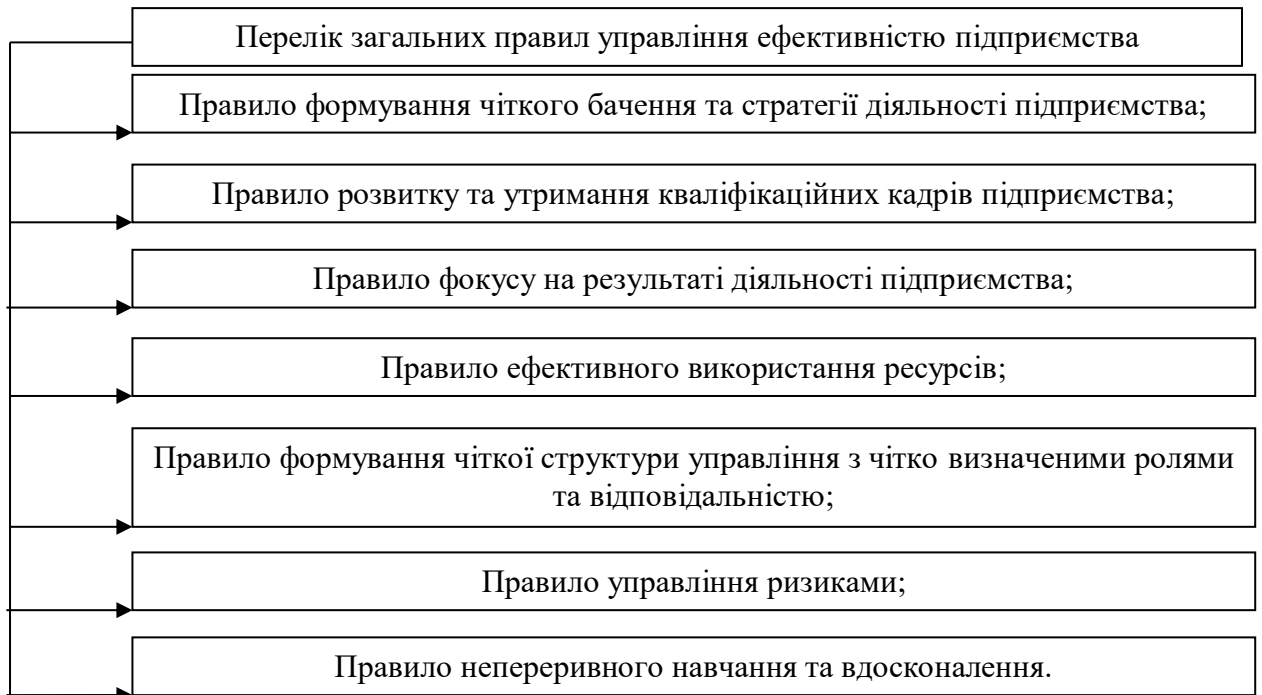
## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### **3.1. Програма діяльності підприємства щодо удосконалення управління ефективністю**

На основі проведеної комплексної оцінки рівня управління ефективністю на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» було зроблено наступний висновок. Протягом 2021-2023 рр. спостерігається позитивна динаміка майже всіх показників та коефіцієнтів, які характеризують рівень управління ефективністю на досліджуваному підприємстві. Попри це налічуються певні проблемні аспекти, які можуть негативно впливати на рівень управління ефективністю. Серед таких аспектів можемо виділити витрати пов'язаних із реалізацією маркетингової діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» та їх динамічне збільшення протягом 2021-2023 рр.. З метою оптимізації загального процесу управління ефективністю на досліджуваному об'єкті пропонується розробити конкретну програму. Під програмою діяльності підприємства щодо удосконалення управління ефективністю необхідно розглядати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення усіх аспектів функціонування підприємства з метою досягнення оптимальних результатів і виконання стратегічних цілей.

Одним із методів удосконалення процесу управління ефективністю на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» є метод розробки та використання ключових правил управління. Дотримання таких правил дозволить підприємству оптимізувати весь управлінський процес, зокрема й процес управління ефективністю маркетинговою діяльністю. На основі аналізу навчальних, методичних, а також практичних аспектів, було сформовано перелік ключових правил управлінського процесу. Перелік ключових правил подано на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Ключові правила управління ефективністю діяльності підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [23]*

З метою удосконалення процесу управління ефективністю маркетингової діяльності підприємства пропонується розробити комплекс специфічних правил. Специфічними їх прийнято вважати тому, що вони направлені лише на удосконалення маркетингової діяльності підприємства. до такого комплексу правил можемо віднести:

- правило ретельного дослідження ринкового середовища;
- правило формування чітких маркетингових цілей;
- правило розробки унікальної пропозиції продажу;
- правило сегментації потенційної аудиторії;
- правило використання маркетингових інструментів, таких як реклама PR, контент-маркетинг, соціальні медіа, електронна комерція та інші;
- правило моніторингу та аналізу результатів маркетингової діяльності;
- правило постійного розвитку на навчання персоналу відділу маркетингу.

Вище перераховані правила нададуть можливість підприємству, а саме ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» оптимізувати процес управління

ефективністю маркетинговою діяльністю та досягати більшого успіху на ринку.

Наступним методом удосконалення процесу управління ефективністю маркетинговою діяльністю ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» є метод впровадження інноваційних технологій, зокрема CRM-системи. CRM-система – це спеціалізоване програмне забезпечення, яке орієнтується на збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів, забезпечуючи персонал підприємства інструментами для ефективної взаємодії та управління відносинами з ними. Використання такої системи, надасть керівництву ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»:

- ефективно керувати клієнтськими відносинами;
- персоналізувати маркетингові заходи та програми;
- аналізувати та прогнозувати;
- підвищити продуктивність та результативність діяльності підприємства.

Вище поданий перелік основних аспектів використання CRM-системи варто вважати ключовими перевагами практичного використання. Попри наявність значних переваг, використання CRM-системи характеризується й певними недоліками. До переліку ключових недоліків можемо віднести:

- великі витрати на впровадження;
- необхідність навчання персоналу;
- проблеми з безпекою даних;
- неефективне використання системи.

Отже, CRM-система відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління ефективністю маркетинговою діяльністю підприємства. Вона допомагає вдосконалити процеси взаємодії з клієнтами, забезпечує персоналу доступ до актуальної інформації та дозволяє зробити більш обґрунтовані рішення щодо маркетингової діяльності.

Оскільки напрямом маркетингу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» окрім управління маркетинговою діяльністю передбачає управління збутом,

пропонується розробити методи оптимізації даного процесу. Одним із альтернативних методів є метод використання ключових правил та технік. З метою організації ефективного робочого середовища, підприємство керівництво ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» в процесі управління ефективністю збутовою діяльністю повинно дотримуватися основних правил логістики:

- правило під номером один має назву «Необхідний товар». Сутність даного правила полягає в тому, що замовники очікують на товар, який їм дійсно потрібен і за який вони готові платити або вже заплатили [8];

- правило під номером два має назву «Товар необхідної кількості». Це правило передбачає доставку товару у тому обсязі, який точно відповідає потребі клієнта. Оскільки клієнт потребує саме цю кількість товару: ані більше, ані менше [12];

- правило під номером три має назву товар «Належної якості». Третє правило вимагає, щоб перевезення товару не мало негативного впливу на його якість. Це означає, що клієнт завжди повинен отримувати товар високої якості. Логістика має забезпечити виконання всіх вимог у процесі перевезення товару до споживача [14];

- правило під номером чотири і п'ять – це відповідно «Необхідне місце» і «Необхідний час». Вони передбачають, що постачальник повинен доставити товар, замовлений клієнтом, лише у вказане місце і лише у визначений час, який вказав замовник [21];

- правило під номером шість має назву «Найменші витрати». Це правило обмежує постачальника у тому, щоб він не зміг встановлювати високі вартості за доставку товару клієнту. Ніхто не бажає платити додаткові витрати за доставку, тому вони повинні бути зведені до мінімуму [27];

- останнє сьоме правило має назву «Необхідний клієнт». Це положення передбачає, що постачальник повинен забезпечити доставку товару саме тому клієнту, який його замовив. Якщо компанія дотримується основних правил, то вона зможе успішно виконати свою місію, досягнути

цілей і виконати завдання [34].

Суворе дотримання вище зазначених правил гарантує досягнення основної мети збутової діяльності підприємства, незалежно від його сфери діяльності - забезпечення наявності необхідних товарів у потрібному місці та вчасно, у відповідних обсягах та асортименті, з мінімальними витратами.

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» спостерігається проблеми з парком автомобільного транспорту, оскільки він в неповному обсязі забезпечує потреби підприємства. Така тенденція обумовлена не належним станом автотранспортного господарства. Адже значна частина автомобільного транспорту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» характеризуються не задовільним технічним станом. Саме з метою оптимізації функціональної діяльності транспортного господарства досліджуваного об'єкта пропонується розробити оптимізаційний захід, який передбачає заміну старих двигунів на нові. Практична реалізація такого заходу характеризується наступними перевагами:

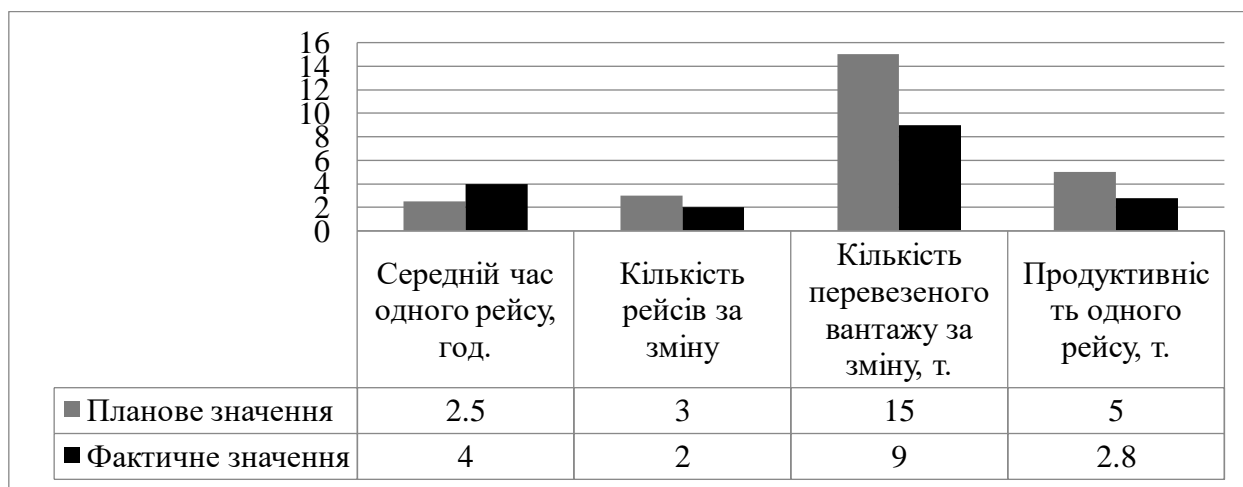
- підвищення ефективності робочого процесу транспортного господарства ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»;
- оптимізація використання паливних та мастильних ресурсів підприємства;
- мінімізація технічних збоїв та простоїв;
- збільшення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, розроблений інструментарій заходів та методів спрямований на удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Пропонуємо дослідити особливості практичної реалізації одного із методів, а саме методу, який передбачає заміну старих двигунів на нові. Організаційні аспекти впровадження, а також економічний та соціальний ефект даного заходу буде проаналізовано в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

### 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства

У попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи було розроблено комплекс методів та оптимізаційних заходів, які спрямовані на удосконалення управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», зокрема процесу управління ефективністю його маркетингової діяльності. У висновку було запропоновано розглянути та проаналізувати організаційні аспекти, особливості процесу практичної реалізації та оцінити рівень ефективності одного із методів, а саме методу заміни старих двигунів на нові.

Вибір методу оптимізації обумовлений тим, що показники діяльності транспортного господарства ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» знаходяться поза межами нормативних значень, які закріплюються планом даного відділу (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Різниця між плановими та фактичними показниками транспортного господарства ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Негативна динаміка вказує на недостатній рівень управління ефективністю даного відділу. Однією з вагомих причин такої тенденції є стан зовнішнього автомобільного парку. Значна частина транспорту має не задовільний технічний стан, що негативно впливає на функціонування всього

господарства. За такої умови було прийнято рішення проведення ремонту. В процесі проведення ремонту передбачається заміна двигунів на деяких транспортних засобах. Внаслідок цього передбачається скорочення витрат на паливо та мастильні ресурси і відповідно покращиться продуктивність транспортного господарства в цілому.

Станом на кінець 2023 року на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» зареєстровано 68 автомобілів різної спеціалізації. На основі комплексного аналізу було з'ясовано, що 17 автомобілів мають критичний технічний стан. Варто зазначити, що в даний перелік потрапили лише ті автомобілі, які спеціалізуються на збуті продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Відповідно на даних автомобілях пропонується провести ремонт, який передбачає заміну двигунів. Впровадження розглянутого заходу включає у себе придбання нових двигунів, кількість та тип яких визначається кількістю та видом автомобілів на підприємстві. Кошторисно-фінансовий розрахунок на нові двигуни подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Кошторисно-фінансовий розрахунок на нові двигуни

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць обладнання	Вартість обладнання, тис. грн.	Витрати, тис. грн на			Первісна вартість нових двигунів, тис.грн
				транспортування (5%)	загот. складські	Монтаж (10%)	
Дизельний двигун Mercedes-benz sprinter 2006 р.	158,52	8	1 268,16	63,40	15,85	126,81	1 474,22
Дизельний двигун MAN TGL 2005 р.	170,50	4	682,00	34,10	8,56	68,20	792,86
Дизельний двигун Renault Master 2000 р.	97,50	5	487,50	24,37	6,09	48,75	566,71
<b>Всього</b>	<b>426,52</b>	<b>17</b>	<b>2 437,66</b>	<b>121,87</b>	<b>30,50</b>	<b>243,76</b>	<b>2 833,79</b>

Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження

Наступним етапом є розрахунок робочих днів ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Розрахунок числа робочих днів за рік наведено в табл.

3.2. Зі змісту табл. 3.2 бачимо, що загальна кількість роботи нового обладнання складає 250 днів.

Наступним кроком є розрахунок зміни поточних витрат у зв'язку із впровадженням запропонованого методу оптимізації. Очікується зміна у деяких основних статтях витрат через встановлення нових двигунів та автомобільний транспорт, який спеціалізується на збуті готової продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» споживачам.

*Таблиця 3.2*

**Розрахунок числа днів роботи за рік**

Обладнання за закріп- леним асортиментом	Календарн ий фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання,
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
	365	105	10	-	115	250

*Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження*

В першу чергу встановлення нових двигунів призведе до зменшення витрат на паливо на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».. Це обумовлюється тим, що нові двигуни ефективніше використовують паливо. Слід зауважити, що вид пального залишається без змін, змінюється лише об'єм використання. При цьому загальний кілометраж не зміниться, вважатимемо, що доставка продукції відбуватиметься за існуючими маршрутами.

Зміна витрат на паливо в розрахунку на 17 автомобілів, з врахуванням зміни потреби пального новими двигунами, відображено в табл. 3.3.

## Зміна витрат на паливо

До впровадження заходу						
Назва двигуна	Кількість автомобілів	Кількість літрів дизельного пального, яке витрачає 1 авто на 100 км., л.	Кількість літрів дизельного палива, яке витрачають всі авто на 100 км., л.	Ціна 1 л. дизельного пального, грн.	Кілометраж перевезень, км, рік	Вартість на рік, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7
Mercedes-benz sprinter 2006 р.	8	12	96	53,5	616,3	<b>31,65</b>
Дизельний двигун MAN TGL 2005 р.	4	35	140	53,5	898,8	<b>67,32</b>
Renault Master 2000 р.	5	12	60	53,5	385,2	<b>12,36</b>
<b>ВСЬОГО</b>						<b>111,3</b>
Після впровадження заходу						
Mercedes-benz sprinter 2006 р.	8	6,6	64	53,5	616,3	<b>17,41</b>
Дизельний двигун MAN TGL 2005 р.	4	18	80	53,5	898,8	<b>34,62</b>
Renault Master 2000 р.	5	6,6	40	53,5	385,2	<b>6,80</b>
<b>ВСЬОГО</b>						<b>58,83</b>

*Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження*

На основі вище поданого розрахунку можемо зробити наступні висновки. Впровадження нових двигунів на транспортних засобах ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», що спеціалізуються на доставці готової продукції клієнтам, призведе до зменшення витрат:

$$111,3 - 58,83 = \mathbf{52,5 \text{ тис. грн. (-)}}$$

Враховуючи всі вище подані розрахунки, можемо зробити наступний висновок. Внаслідок заміни двигунів на транспорті ПрАТ «Фірма

«ПОЛТАВПИВО», який спеціалізується на збуті продукції, спостерігається зменшення витрат на збут.

Зменшення витрат на збут виступає ключовим підтвердженням ефективності запропонованого методу оптимізації діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Адже основною проблемою маркетингового відділу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» було саме динамічне зростання збутових витрат протягом 2021-2023 рр.

Запропонований метод передбачає оптимізацію роботи транспортного господарства ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». З метою оцінки ефективності та результативності методу, проаналізуємо базові показники діяльності досліджуваного об'єкта. Базові результати діяльності наведено в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Базові показники діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2023 рік**

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Чистий дохід (виручка)	677 951,00
2	Повні витрати	586 941,00
3	Витрати на збут	76 488,00
3	Прибуток	108 512,00
4	Чистий прибуток	84 385,00

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Встановлення нових двигунів на транспорті ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», який спеціалізується на реалізації готової продукції, призведе до зменшення витрат на паливо, ремонтне обслуговування, а також зниженням витрат на оплату праці за рахунок скорочення чисельності працюючих.

Встановлення нових двигунів дозволить скоротити повні витрати внаслідок зниження збутових витрат. Зниження даних показників дозволить покращити фінансові результати діяльності підприємства, додатковий прибуток буде рівний економії тобто 52,5 тис.грн.

Таким чином фінансовий результат покращився. Оскільки передбачається

отримання додаткового прибутку.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого методу оптимізації на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Очікувані результати від практичної реалізації методу зведемо до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від проведення заходу на ПрАТ «Фірма  
«ПОЛТАВПИВО»**

Показники	Значення показника, тис. грн.
Рівень збутових витрат	75 203,83
Значення повних витрат	586888,5
Рівень зниження значення повних витрат	-52,5

*Джерело: розраховано автором на основі власного дослідження*

На основі вище поданої таблиці можемо зробити наступні висновки. Внаслідок зниження витрат на збут передбачається покращення фінансових показників – збільшення рівня прибутку ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Це підтверджує ефективність запропонованого методу оптимізації.

Відображення впливу запропонованого методу на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності  
ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

Показники	Од. виміру	2023 рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсол., +/-	відн. %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	677951	677951	-	-
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	466190	466190	-	-
Адміністративні витрати	тис. грн.	22729	22729	-	-

Продовження табл. 3.6.

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	тис. грн.	76488	76435,5	-52,5	-0,07
Повні витрати на виробництво та реалізації продукції	тис. грн.	586941	586888,5	-52,5	-0,01
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	108512	108564,5	52,5	0,05
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	84385	84428,05	43,05	0,05
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	86,57	86,568	-0,002	-0,002
Рентабельність діяльності (продажу)	%	14,38	14,39	0,009	-
Рентабельність продукції	%	16,006	16,014	0,008	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Висновок щодо економічної ефективності та доцільності було зроблено на основі позитивної динаміки основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». В результаті впровадження цього методу витрати на збут зменшуються, що впливає на фінансові показники діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Встановлення нових двигунів на 17 автомобілях ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має на меті поліпшення основних техніко-економічних показників діяльності. Після впровадження цього методу оптимізації на підприємстві передбачається зменшення витрат на збут та поліпшення фінансово-економічних показників.

Отже, розрахунок впливу встановлення нових двигунів на транспорті, який спеціалізуються на збуті продукції, на основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» підтвердив доцільність практичної реалізації методу. Всі показники лише покращуються, тому даний метод слід вважати таким, який поліпшив процес управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

### 3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Реалізація запропонованого у попередніх підрозділах кваліфікаційної роботи методу удосконалення управління ефективністю маркетинговою діяльністю передбачає розробку управлінсько-організаційного забезпечення. У першу чергу пропонується визначити тип розробленого методу за певними класифікаційними ознаками. Аналіз поданий в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

#### Класифікація розробленого методу удосконалення

Класифікаційна ознака	Тип проєкту
1	2
За характером та сферою діяльності	промисловий
За масштабом (розміром)	малий
За тривалістю (строками реалізації)	коротко-строковий
За галузевою приналежністю	маркетингово-транспортний
За специфікою кінцевого продукту	змішаний
За функціональним спрямуванням	дослідження і розвитку
За ступенем складності (класом)	моно-проєкт
За характером залучених сторін	місцевий
За складом і структурою залучених організацій	багатофункціональний
За вимогами до якості проєкту	стандартний

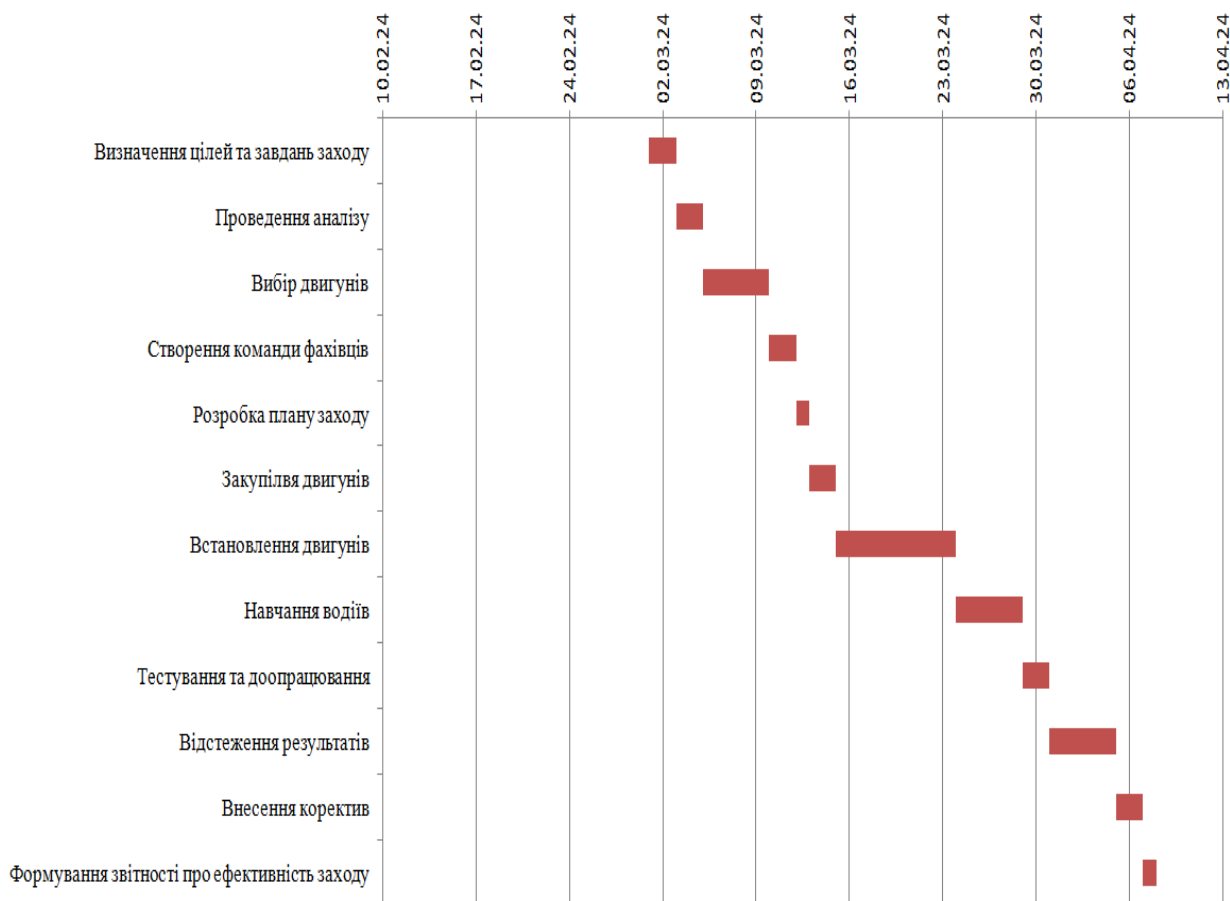
*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження*

Процес реалізації запропонованого методу відбувається в декілька етапів:

- етап № 1. Визначення цілей та завдань заходу. Такий етап передбачає проведення детального аналізу, вибір двигунів, створення команди фахівців заходу, а також розробку плану заходу;
- етап № 2. Впровадження заходу. Такий етап передбачає закупівлю двигунів, навчання водіїв, тестування та доопрацювання, практична реалізація двигунів;
- етап № 3. Контроль та оптимізація. Такий етап передбачає відстеження результатів, внесення коректив та регулярне технічне обслуговування транспорту.

З метою більшої деталізації пропонується побудувати варіант організаційно-технічної моделі методу оптимізації, використовуючи графіки Ганта (див. рис. 3.3).

Наступний етап – побудова організаційної структури команди фахівців заходу. Організаційна структура команди фахівців – це схематичне зображення усіх учасників, які задіяні в процесі практичної реалізації запропонованого заходу [36]. До складу учасників було включено представників керівництва ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», фахівців маркетингу та збуту підприємства, а також промислово-виробничий та допоміжний персонал.



**Рис. 3.3. Організаційно-технічна модель запропонованого заходу**

*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження та [36]*

Схематичне зображення організаційної структури команди фахівців заходу зображено на рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Структура команди по оновленню парку двигунів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження та [24]*

Слід зауважити, що процес реалізації запропонованого методу оптимізації, а саме методу із встановлення нових двигунів на транспорт ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», передбачає виникнення певних ризиків. До переліку імовірних ризиків можемо віднести:

- вартість нових двигунів, їх встановлення та навчання водіїв може виявитися вищою, ніж очікувалося;
- можуть виникнути несподівані витрати, пов'язані з ремонтом або тестуванням нових двигунів;
- поставка нових двигунів може затриматися, що може призвести до затримки заходу;
- можуть виникнути проблеми з монтажем нових двигунів, що може призвести до додаткових витрат або затримки заходу;
- нові двигуни можуть виявитися не такими надійними, як очікувалося, що може призвести до додаткових витрат на ремонт або простою;
- репутаційні ризики;
- можуть виникнути проблеми з гарантійним обслуговуванням нових двигунів, що може призвести до додаткових витрат.

Також необхідно не забувати про ризики, які пов'язані із людським фактором. Прикладом такого може бути ситуація, коли співробітники можуть не підтримувати захід, що може ускладнити його реалізацію. Або, до прикладу, водії можуть бути не зацікавлені в роботі, що може призвести до зниження продуктивності.

Отже, на основі проведено наукового дослідження можемо зробити наступні висновки. Реалізація запропонованого заходу – це складний процес, який вимагає комплексного підходу. З метою забезпечення високого результату необхідно дотримуватися певної програми та інструментарію. Правильна реалізація заходу дозволить поліпшити рівень управління ефективністю маркетингової діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведеного комплексного дослідження в третьому розділі кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки.

Процес управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» характеризується певними проблемними аспектами, наявність яких формує вимогу щодо розробки інструментарію оптимізації такого процесу. В даній кваліфікаційній роботі було розроблено комплекс загальних правил, які спрямовані на підвищення рівня управління ефективністю діяльності підприємства. дані правила були розроблені з урахуванням сучасних принципів та методів управління.

Оскільки маркетингова діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» характеризується найбільш явними проблемними аспектами, а саме динамічним збільшенням збутових витрат, в даній роботі було розроблено комплекс заходів, які спрямовані на оптимізацію процесу управління ефективністю саме маркетингового напрямку. Зупинившись на одному із методів, а саме методі, який передбачає ремонт транспорту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», було досліджено його організаційні та практичні аспекти

реалізації. На основі комплексних розрахунків було доведено економічну ефективність запропонованого заходу.

З метою більш чіткої реалізації запропонованого заходу в даній кваліфікаційній роботі було розроблено управлінсько-організаційне забезпечення. В процесі виконання завдань, було проаналізовано етапи та послідовність дій заходу. Також в даному розділі кваліфікаційної роботи було сформовано команду фахівців заходу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного комплексного дослідження з теми кваліфікаційної роботи, а саме «Управління ефективністю діяльності підприємства», можемо зробити наступні висновки:

1. Управління підприємством – це системний процес, який передбачає прийняття та виконання рішень стратегічного характеру, які спрямовані на забезпечення нормального або ефективного функціонування підприємства на ринку товарів та послуг. В умовах сьогодення такий процес характеризується певними ознаками, функціями, а також принципами. До переліку ключових функцій процесу управління підприємством було віднесено: функція планування діяльності підприємства, функція організації діяльності підприємства, функція мотивації та контролю діяльності підприємства.

2. Управління ефективністю діяльності підприємства вважається ключовим аспектом управлінської системи в сучасному менеджменті. Це спеціальний напрямок менеджменту, спрямований на забезпечення конкурентоздатності підприємства на ринку, тобто створення таких умов, за яких воно може успішно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції. Процес управління ефективністю діяльності підприємства на будь-якому підприємстві, не зважаючи на його галузеву приналежність, відбувається певними етапами, які є послідовними та взаємопов'язаними між собою. Управління ефективністю діяльності включає в себе всі завдання та напрямки стратегічного фінансово-економічного, маркетингового, операційного та виробничого управління суб'єктом господарювання.

3. Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства – це процес аналізу діяльності підприємства, основна мета якого полягає у визначенні ступеня досягнення поставлених цілей та ефективності використання ресурсів. Навчально-методична література налічує велику кількість методичних підходів, на основі яких відбувається оцінка управління ефективністю діяльності підприємства. До переліку ключових було

віднесено: фінансовий, кількісний, якісний, стратегічний та інтеграційний підходи. Найбільш популярним серед науковців є саме фінансовий підхід, який передбачає розрахунок певних фінансових та економічних показників.

4. Станом на сьогодні вітчизняний ринок пива виступає важливою складовою галузі харчової промисловості, який спрямований на виробництво, реалізацію та споживання пива. Цей ринок є частиною глобальної пивоварної індустрії, проте має свої особливості та характеристики, що визначаються специфікою споживачів, законодавством, культурними та історичними факторами. У структурі обсягів реалізації продукції у харчовій промисловості питома вага пива та безалкогольних напоїв перевищує 20%.

5. ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива та інших алкогольних напоїв, а також безалкогольних напоїв. Протягом 2021-2023 років підприємство активно функціонує на ринку, займаючи провідні місця в національних рейтингах. Успішність функціонування підтверджується з позитивною динамікою основних техніко-економічних показників діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) збільшився на 1,98 %, що свідчить про успішну фінансову діяльність. Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення чистого прибутку підприємства на 3,59 %, до 84 385 тис. грн. На основі проведеного SWOT-аналізу було зроблено щодо проблемних аспектів діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Одним із слабих місць досліджуваного об'єкта виявився процес управління ефективністю діяльності.

6. На досліджуваному об'єкті налічується шість основних напрямів управління ефективністю діяльності підприємства: напрям управління ефективністю маркетинговою, фінансовою, операційною, інноваційною, інвестиційною та кадровою діяльністю. Кожен напрям характеризується певними особливостями. Використовуючи принципи фінансового методу оцінки рівня управління ефективністю діяльності ПрАТ «Фірма

«ПОЛТАВПИВО», було зроблено наступний висновок. Протягом 2021-2023 років такий процес зазнав погіршення. Найбільші проблеми має саме маркетинговий напрям діяльності, що підтверджується динамічним збільшення витрат. У 2023 році розмір витрат становив 392 808 тис. грн., що на 76,34 % більше у порівнянні з 2021 роком.

7. Інструментарій удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства – це сукупність методів, заходів та правил, які спрямовані на оптимізацію процесу. В даній кваліфікаційній роботі запропоновані загальні, а також специфічні методи та заходи удосконалення. Було прийнято рішення зупинитися на одному із методів, а саме на методі, який передбачає заміну старих двигунів на нові на автомобільному транспорті, що займається постачанням готової продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Таке рішення було прийнято на основні фіксації негативної динаміки збутових витрат підприємства, оскільки було встановлено неефективне використання автопарку що використовується при постачанні продукції до споживачів.

8. На основі проведеного комплексного дослідження було доведено економічний та соціальний ефект практичної реалізації запропонованого заходу. Внаслідок використання заходу передбачається покращення фінансового стану підприємства, зокрема відбудеться зменшення повних витрат на 52,5 тис.грн, або майже 0,2% і відповідно зросте чистий прибуток на 43,05 тис.грн до 84428,05 тис. грн. а також зросте рентабельність продажів на 0,009 п.п. і становитиме 14,39% у проектному році. Така динаміка підтверджує оптимізацію процесу управління ефективністю діяльності досліджуваного об'єкта.

9. З метою більш чіткої реалізації запропонованого заходу в даній кваліфікаційній роботі було розроблено управлінсько-організаційне забезпечення. В процесі виконання завдань, було проаналізовано етапи та послідовність дій заходу. Також в даному розділі кваліфікаційної роботи було сформовано команду фахівців заходу, що відповідальна за його реалізацію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL:  
<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i>
2. Податковий Кодекс України. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Цивільний Кодекс України. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
4. Закон України «Про підприємництво». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>;
5. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>;
6. Закон України «Про захист прав споживачів». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
7. Закон України «Про ціни і ціноутворення». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
8. Аранчій В. І., Томлін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Полтава : РВВ ПДАУ, 2021. 300 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
10. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
11. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ: Центрнавчальної літератури, 2019. 260 с.
12. Гавриш Ю. О. Маркетинг: навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.

13. Гарафонова О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 65-81.
14. Гречко А. А. Економіка підприємства: розрахункова робота : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 57 с.
15. Грідін О. В. Операційний менеджмент : методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни. Харків : 2022. 118 с.
16. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
17. Гурочкіна В. В., Лазебник Л. Л. Економіка підприємства. Ірпінь : Університет ДФС України. 2021. 426 с.
18. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Х. : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
19. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. *Зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т.* Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023.
20. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
21. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.
22. Зоріна О. І. Менеджмент : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 113 с.
23. Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3.
24. Кісіль З. Р. Основи управління : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.

25. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

26. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.

27. Ковальська Л. Л. Економіка підприємства : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

28. Козик В. В., Гавриляк А. С., Петрушка Т. О. Організація виробництва : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.

29. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

30. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

31. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.

32. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

33. Круш П. П., Подвігіна В. І.О Гулевич В. І. Організація виробництва : підручник. К. : Каравела, 2018, 552 с.

34. Лазаренко Т. В., Пермінова Т. В. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

35. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.

36. Лисенко Т. І., Мироненко М. А., Усіченко І. В., Алексєєнко І. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. Ч. II. Дніпро : НМетАУ, 2021. 67 с.
37. Ліпич Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.
38. Мельник Л. Г. Економіка і бізнес : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
39. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
40. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
41. Нікола С. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. 206 с.
42. Овсянюк-Берладіна О. Ф. Менеджмент: практикум : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
43. Петренко К. В. Економіка і організація виробництва : навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними спеціальностями. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
44. Прохоров В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченко І.С., 2018, 275 с.
45. Прохорова В. В. Організація виробництва : навч. посібник Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
46. Рибачук-Ярова Т. В., Дунда С. П., Тюха І. В. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість) : навч. посіб. К. : НУХТ, 2022, 228 с.
47. Ситник Н. С. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
48. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Операційний менеджмент : навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної,

заочної форми навчання та дистанційного. Старобільськ : Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.

49. Страпчук С. І. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Новий Світ 2000», 2024. 356 с.

50. Терлецька Ю. О., Грунтковський В. Ю. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. Чернівці : 2022. 684 с.

51. Феєр, О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в мовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023 (4), С. 90-97.

52. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Луцьк : *Волинський національний університет імені Лесі Українки*, 2023. 165 с.

53. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С. 100–104.

54. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

#### АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 427.00	885.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 178.00
накопичена амортизація	1002	1 707.00	2 293.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	170 049.00	189 228.00
первісна вартість	1011	229 359.00	264 495.00
знос	1012	59 310.00	75 267.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	171 967.00	190 604.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	75 068.00	83 986.00
Виробничі запаси	1101	49 868.00	62 019.00
Незавершене виробництво	1102	14 024.00	9 510.00
Готова продукція	1103	11 100.00	11 676.00
Товари	1104	76.00	781.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 494.00	22 437.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 392.00	13 717.00
з бюджетом	1135	149.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 625.00	31 692.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	104 232.00	153 978.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	104 230.00	153 976.00
Витрати майбутніх періодів	1170	95.00	100.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 219.00	690.00
Усього за розділом II	1195	242 274.00	306 600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	158.00	
Баланс	1300	414 399.00	497 204.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	73 399.00	68 286.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 845.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 302.00	301 050.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	361 962.00	446 864.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	11 667.00	12 660.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 667.00	12 660.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 090.00	8 605.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 232.00	13 925.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 970.00	1 505.00
розрахунками зі страхування	1625	532.00	636.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 022.00	2 342.00
за одержаними авансами	1635	4.00	2.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 989.00	9 316.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 901.00	2 854.00
Усього за розділом III	1695	40 770.00	37 680.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	414 399.00	497 204.00

***Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік***  
**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	677 951.00	664 775.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 122.00	18 996.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00
Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	84 385.00	81 457.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	399 545.00	377 567.00
Витрати на оплату праці	2505	75 314.00	67 166.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 458.00	14 547.00
Амортизація	2515	16 881.00	15 824.00
Інші операційні витрати	2520	78 743.00	105 601.00
Разом	2550	586 941.00	580 705.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.38	4.23
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.38	4.23
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2023 рік

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	943 174.00	960 165.00
Повернення податків і зборів	3005	7.00	4.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00

Цільового фінансування	3010	1 197.00	689.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 480.00	1 089.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	18 979.00	5 217.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	264.00	297.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	29.00	5 474.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	589 915.00	545 760.00
Праці	3105	59 922.00	52 944.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	16 100.00	14 071.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	212 094.00	229 342.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	22 477.00	25 137.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	58 797.00	71 038.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	130 820.00	133 167.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	115.00	132.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	5 219.00	70 448.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	81 765.00	60 238.00

### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	3215		0.00
Надходження від деривативів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	32 377.00	14 897.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-32 377.00	-14 897.00

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

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

			<b>період попереднього року, грн</b>
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Виплати власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	49 388.00	45 341.00
Залишок коштів на початок року	3405	104 232.00	52 470.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	358.00	6 421.00
Залишок коштів на кінець року	3415	153 978.00	104 232.00