

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« » 2025 p.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне планування інвестиційної діяльності підприємства»

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

(підпис)

(підпис)

(підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Леоненко Анастасії Володимирівни

1. Тема роботи «Стратегічне планування інвестиційної діяльності підприємства»

керівник роботи Стахурська Світлана Антонівна, к.е.н., доц.

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

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємства.

Розділ 2. Дослідження інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Розділ 3. Формування та реалізація стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 21 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувачка

(підпис)

Анастасія ЛЕОНЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Світлана СТАХУРСЬКА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено теоретико-методичні засади стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємства. Висвітлено сучасні підходи до управління інвестиційними процесами та визначено ключові фактори, що впливають на їх ефективність.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління інвестиційною діяльністю на ПрАТ «Оболонь».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо формування та реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства та обґрунтовано доцільність проекту з розширення зовнішньоекономічної діяльності як першочергово заходу з реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства.

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

Кваліфікаційна робота викладена на 128 сторінках (без урахування додатків), містить 21 таблиць, 8 рисунків.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, підприємство, управління, аналіз, стратегічний план.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodological foundations of strategic planning of investment activity of an enterprise. Modern approaches to managing investment processes are highlighted and the key factors influencing their effectiveness are identified.

The present study analyze economic activities of the enterprise, to appreciates investment management at «Obolon».

Based on the study, proposals were developed for the formation and implementation of the strategic plan of the enterprise's investment activity and the feasibility of the project to expand foreign economic activity as a priority measure to implement the strategic plan of the enterprise's investment activity was substantiated.

The calculations show that the proposed project is profitable and can be implemented at the enterprise in the future.

On the whole, the calculations show that the proposed project is profitable and can be further implemented at the enterprise.

The final work is posted on 128 pages (without appendices), contains 21 tables, 8 drawings.

Key words: investment, investment activity, enterprise, management, analysis, strategic plan.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та специфіка інвестиційної діяльності підприємства.....	11
1.2. Теоретичні засади стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	30
2.1. Аналіз галузі та розвитку галузевого інвестиційного процесу	30
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства	43
2.3. Дослідження стану та особливостей формування стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства	55
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування стратегічного плану інвестиційної діяльності	63
3.2. Обґрунтування доцільності проєкту з розширення зовнішньоекономічної діяльності як першочергово заходу з реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства	71
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з формування і реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності та впровадження обґрунтованого заходу	85
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення конкурентної боротьби та високої мінливості зовнішнього середовища стратегічне планування інвестиційної діяльності є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства. Особливої ваги набуває це питання для вітчизняних підприємств у сфері харчової промисловості, які прагнуть не лише зберегти свої позиції на внутрішньому ринку, а й розширити свою присутність на міжнародному рівні.

Одним із таких підприємств є ПрАТ «Оболонь» — одне з найбільших українських виробників пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. За умов зростання інтеграційних процесів в Європейському Союзі та активізації торговельних відносин із країнами Азії, для компанії відкриваються нові можливості для інвестицій у розширення присутності на зовнішніх ринках. У цьому контексті стратегічне планування інвестицій є критично важливим інструментом досягнення довгострокових цілей підприємства, що включає як аналіз ринку, так і прогнозування фінансових результатів, оцінку ризиків, визначення джерел фінансування та побудову ефективної системи контролю за реалізацією інвестиційних заходів.

Успішне здійснення інвестиційної стратегії дозволить ПрАТ «Оболонь» не лише підвищити обсяги експорту та прибутковість, а й зміцнити позиції бренду на глобальному ринку. Водночас, складність зовнішнього середовища, валютні коливання, податкові зміни та логістичні виклики потребують системного підходу до планування інвестиційної діяльності, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестиційної політики ПрАТ «Оболонь» на основі реалізації у розширення присутності на зовнішніх ринках алкогольних напоїв.

Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання наступних завдань:

- розкрити сутність та специфіку інвестиційної діяльності підприємства;
- розглянути теоретичні засади стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємства;
- проаналізувати етичні підходи до розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства;
- провести аналіз пивної галузі та розвитку галузевого інвестиційного процесу
- дати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- провести дослідження стану та особливостей формування стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства;
- створити програму діяльності підприємства щодо формування стратегічного плану інвестиційної діяльності
- здійснити обґрунтування доцільності проєкту з розширення зовнішньоекономічної діяльності як першочергово заходу з реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства;
- описати управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з формування і реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності та впровадження обґрунтованого заходу

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є система стратегічного планування інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» у контексті реалізації інвестиційного у з розширення присутності на міжнародному ринку.

Сферою застосування результатів роботи є практична діяльність ПрАТ «Оболонь», яке здійснює виробництво, реалізацію на вітчизняному ринку та експорт пива й слабоалкогольних напоїв.

У роботі використовувались такі *методи дослідження*:

- теоретичний аналіз – для дослідження категорій «інвестиції» та «стратегічне планування»;
- методи економічного аналізу (горизонтальний, вертикальний, порівняльний) – для оцінки фінансового стану підприємства;
- експертно-аналітичний метод – для оцінки ринкового середовища та зокрема перспектив експорту;
- метод прогнозування – для визначення майбутніх фінансових результатів реалізації інвестиційного у;
- метод калькуляції – для розрахунку витрат, податкових платежів, терміну окупності та чистого прибутку;
- графічний метод – для візуалізації результатів аналізу;
- абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків та узагальнень.

Інформаційною базою дослідження стали: офіційні звіти та фінансова документація ПрАТ «Оболонь»; законодавчі та нормативні акти України; праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного управління, інвестування та економічного прогнозування; аналітичні публікації; статистичні матеріали; ресурси Держстату України та профільні Інтернет-ресурси.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 125 сторінок основного тексту, а також 21 таблиці і 8 рисунків, список використаних джерел з 55 найменування і 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та специфіка інвестиційної діяльності підприємства

У процесі становлення ринкової економіки, важливим чинником стабільності та розвитку підприємств є ефективна інвестиційна діяльність. Вона забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів, що сприяє безперервному виробничому процесу, реалізації товарів і послуг, а також розширенню діяльності підприємства.

Інвестиційна діяльність є об'єктивним економічним процесом, який розвивається за певними закономірностями та відіграє ключову роль у зростанні економіки. Господарюючі суб'єкти змушені ухвалювати рішення щодо залучення інвестицій для зміцнення економічної безпеки та подолання фінансових труднощів.

У науковій літературі не існує єдиного визначення категорії «інвестиційна діяльність». Деякі джерела ототожнюють інвестиції з капітальними вкладеннями, а інвестиційну діяльність – з інвестуванням, хоча ці поняття мають відмінності за змістом та функціональним призначенням.

Пошук оптимальної моделі стимулювання інвестиційної діяльності потребує глибокого аналізу її історичного розвитку, теоретичних засад та практичного застосування. Вітчизняні й зарубіжні дослідники, зокрема Ємець О. І., Здреник В. С., Змієнко М. О., Смісова В. Л., Нехайчук Д. В., а також Милль Дж. Ст. і У. Шарп, внесли значний вклад у дослідження цього питання. Однак сучасні економічні процеси вимагають подальших досліджень та розроблення нових підходів до аналізу інвестиційної діяльності підприємств.

Для з'ясування сутності категорії «інвестиційна діяльність підприємства», виділимо історичні етапи її становлення. Так, історія розвитку теорії інвестиційної діяльності пройшла кілька етапів[1]:

1) Зародження економічної думки – перші уявлення про інвестиційну діяльність можна знайти у правових та економічних пам'ятках Стародавнього Єгипту, Месопотамії, Античної Греції, Стародавньої Індії та Китаю. Наприклад, Кодекс Хаммурапі (XVII ст. до н.е.) встановлював правові норми для застави землі.

2) Розвиток економічної думки – Ксенофонт досліджував поділ праці, роль ринку та функції грошей як засобу нагромадження, що є основою інвестицій. Арістотель розрізняв економіку як задоволення природних потреб і хрематистику – прагнення до накопичення багатств через торгівлю та лихварство.

3) Економічні школи XIX–XX ст. – в цей період сформувалися ключові теорії інвестицій, зокрема меркантилізм, класична, неокласична та кейнсіанська економічні теорії. Ранні меркантилісти зосереджували увагу на накопиченні золота, а пізні – на розвитку виробництва. Саме в цей час інвестиційна діяльність стала невід'ємною складовою економічного розвитку.

Економічна категорія «інвестиційна діяльність» є однією з ключових у сучасній економіці, проте її зміст досі викликає дискусії серед науковців. Перелік найбільш вживаних визначень даної категорії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції категорії «інвестиційна діяльність підприємства»

Автор/джерело	Визначення
М. Войнаренко, Л. Бушовська [3, с. 4]	Сукупність дій і заходів з розміщення коштів (інвестицій) з метою отримання зростаючої величини прибутку і досягнення позитивного фінансового результату підприємства.
В. Федоренко [9]	Комплекс заходів і дій фізичних та юридичних осіб, які вкладають власні кошти з метою отримання прибутку.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [10]	Сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій.
Визначення автора	Процес, пов'язаний із вкладенням фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів у різні і та активи з метою отримання прибутку, зростання капіталу або підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [3, 9, 10]

Тож, можна виділити кілька підходів до визначення інвестиційної діяльності підприємства:

Економічний підхід інвестиційну діяльність розглядає як сукупність дій і заходів з розміщення коштів з метою отримання зростаючого прибутку та позитивного фінансового результату.

Правовий підхід означає, що інвестиційна діяльність складається з практичних дій громадян, юридичних осіб і держави, спрямованих на реалізацію інвестицій. Це підкреслює правову основу інвестиційних відносин та захист прав інвесторів.

Соціально-економічний підхід визначає інвестиційні дії як комплекс заходів фізичних та юридичних осіб, які вкладають власні кошти для отримання прибутку. Цей підхід акцентує увагу на суб'єктах інвестиційної діяльності.

Управлінський підхід розглядає інвестиційну діяльність як процес вкладення фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів у різні активи для отримання прибутку, зростання капіталу або підвищення конкурентоспроможності. Це підходить для розуміння інвестиційної діяльності як складного управлінського процесу, який вимагає стратегічного планування

Серед основних особливостей інвестиційної діяльності підприємства можна виділити такі:

1) Інвестиції в розвиток підприємства є ключовою формою забезпечення підвищення ефективності його господарювання.

2) На відміну від виробничої діяльності, форми та методи інвестиційної діяльності підприємства меншою мірою залежать від його галузевої специфіки.

3) Обсяги інвестиційної діяльності характеризуються певною нерівномірністю в різні періоди часу.

4) Інвестиційна діяльність формує окремий самостійний вид грошових надходжень підприємства.

5) Між реалізацією інвестицій та отриманням доданої вартості від їх використання існує значний часовий розрив [12].

б) Інвестиційна діяльність пов'язана з високими ризиками, що зумовлені невизначеністю впливу зовнішнього середовища [6, с. 156].

Інвестиції в розвиток підприємства можуть бути розглянуті як основний механізм, який сприяє підвищенню ефективності його господарювання. Це включає оновлення технологій, модернізацію виробничих потужностей та розширення асортименту продукції. Такі інвестиції дозволяють підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку, знижувати витрати і підвищувати якість продукції, що в свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати. За рахунок стратегічно спрямованих інвестицій, підприємства можуть не лише зберегти свої позиції на ринку, але й зростати, впроваджуючи нові рішення, які задовольняють потреби споживачів.

На відміну від виробничої діяльності, інвестиційна діяльність підприємства характеризується великою гнучкістю в застосуванні форм та методів. Це означає, що підприємства можуть обирати різні канали й інструменти для залучення капіталу та реалізації інвестиційних проєктів з огляду на свої потреби та умови ринку. Наприклад, підприємства можуть залучати інвестиції через банківські кредити, випуск облігацій або шляхом залучення іноземних інвесторів. Така різноманітність способів і можливостей дозволяє підприємствам підлаштовуватися під специфіку свого розвитку і адаптуватися до вимог різних галузей.

Обсяги інвестиційної діяльності підприємства зазвичай зазнають значної нерівномірності в різні періоди часу. Це може бути зумовлено економічними циклом, політичними змінами, а також сезонними коливаннями в попиті на продукцію. Наприклад, у період економічного зростання підприємства активно інвестують у нові технології та розширення потужностей, тоді як у часи кризи інвестиції значно скорочуються. Така нерівномірність робить планування інвестицій все більш складним завданням, адже підприємства повинні враховувати не лише поточні умови, але й прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі.

Інвестиційна діяльність підприємства формує окремий самостійний вид грошових надходжень, які можуть суттєво впливати на його фінансову стабільність. Доходи від інвестицій, як правило, можуть надходити у вигляді процентних виплат, дивідендів або прибутку від реалізації активів. Це створює додаткові можливості для реінвестування капіталу у підприємство, що може пожвавити його діяльність і забезпечити стійке зростання. Однак для успішного функціонування цього механізму потрібна чітка стратегія інвестування, яка враховує всі ризики і побудована на аналізі отриманих результатів.

Важливим аспектом інвестиційної діяльності є наявність значного часового розриву між моментом реалізації інвестиційних проєктів та отриманням доданої вартості від їх використання. Це означає, що інвестиції часто потребують тривалого часу для того, щоб почати приносити доходи. Наприклад, реалізація проєкту з будівництва нового заводу може зайняти кілька років, а тільки подальше введення в експлуатацію веде до отримання прибутку. Цей часовий лаг може стати викликом для підприємств, якщо вони не мають достатнього фінансового резерву, щоб підтримувати свою діяльність протягом цього періоду.

Нарешті, інвестиційна діяльність підприємств завжди пов'язана з підвищеними ризиками через невизначеність впливу зовнішнього середовища. Ситуація на ринку, зміни в законодавстві, коливання валютного курсу і багато інших факторів можуть істотно вплинути на результативність інвестицій. Це зумовлює необхідність проведення ризик-менеджменту та постійного моніторингу зовнішніх умов, що в свою чергу вимагає від підприємства гнучкості та швидкості в ухваленні рішень. Важливо, щоб компанії були готові адаптувати свої інвестиційні стратегії до нових викликів і можливостей, що виникають на ринку.

Отже, інвестиційна діяльність є невід'ємною складовою розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Розуміння специфіки цієї діяльності дозволяє

ефективно планувати та реалізовувати інвестиційні проєкти, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди.

1.2. Теоретичні засади стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємства

Інвестиції відіграють ключову роль не лише в розбудові окремих підприємств, але й в економіці країни в цілому. Головною метою залучення інвестицій є розширення виробничої та невиробничої інфраструктури, покращення матеріально-технічної бази підприємств. Це дає можливість збільшувати обсяги виробництва, підвищувати прибуток і поліпшувати умови праці. Усе це суттєво впливає на собівартість, асортимент, якість та інноваційність продукції, а також на її конкурентоспроможність.

Фінансова стійкість підприємства є основою його стабільності на ринку та гарантією виживання в конкурентному середовищі. Цей стан фінансових ресурсів дозволяє підприємству ефективно використовувати кошти, забезпечуючи безперебійний виробничий процес і реалізацію продукції, а також здійснювати витрати на розширення та оновлення з можливістю вільного маневрування. Останнє досягається через планування. Водночас застосовується поточне й стратегічне, індикативне та бізнес-планування інвестицій (рис. 1.1).

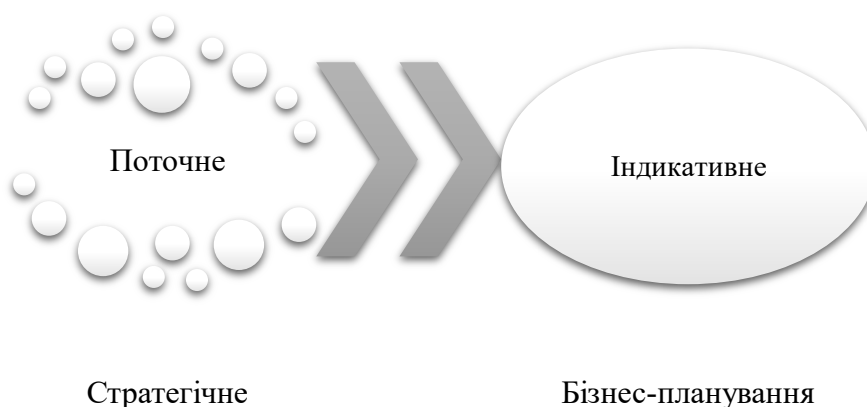


Рис. 1.1. Види планування інвестиційної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Загалом воно повинно бути направлене на аналіз ситуації на ринку інвестицій, визначення рівнів дохідності об'єктів інвестування, вивчення факторів, що здійснюють вплив на об'єкти інвестування, усунення негативних наслідків, виявлення можливостей інвестиційних ризиків та управління ними. На основі планування, здійснюється розроблення управлінських рішень і організаційних форм реалізації інвестицій, а також контроль із метою виявлення відхилень та запобігання негативних наслідків.

Розроблення методів і підходів до стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємства є складовою частиною фінансового менеджменту. Це передбачає оптимізацію фінансових ресурсів з метою досягнення максимального доходу для підприємства.

Отже, у межах інвестиційної діяльності, необхідне стратегічне планування, завданням якого є розроблення і обґрунтування стратегії розвитку підприємства на різних ринках (товарних, фінансових, інформаційних), а метою – фіксування джерела одержання фінансових ресурсів, оцінка плати за використання з урахуванням вартості їх обслуговування [1].

В рамках цілей і завдань стратегічного планування, формальні цикли та стадії стратегічного планування можна представити різними схемами, але найбільше стисло їх можна обґрунтувати таким чином:

- перший цикл: цілепокладання (формулювання, затвердження цілей і стратегій). До пріоритетних цілей довгострокового планування можна віднести темп зростання, норма прибутку і долю на ринку;
- другий цикл: оцінка програми (рекомендація вибору програми і висунення вимог, розроблення варіантів програми і вибір найкращого з позиції формування інвестиційних стратегій);
- третій цикл: розроблення бюджету (визначення методів фінансування, їх розподіл і взаємозв'язок, утвердження).

Перший цикл зосереджений на цілепокладанні, що включає формулювання та затвердження цілей і стратегій підприємства. Це є критично

важливим етапом, оскільки без чітко визначених цілей підприємство ризикує втратити орієнтацію та ресурси. Пріоритетні цілі довгострокового планування, такі як темп зростання, норма прибутку та частка на ринку, слугують основою для подальшого розвитку стратегії. Чітке визначення цих цілей допомагає не лише налаштувати всі підрозділи на єдину мету, але й згодом оцінити ефективність досягнення наміченого.

Другий цикл концентрується на оцінці програми, що включає в себе вибір оптимальних варіантів дій для досягнення стратегічних цілей. На цьому етапі важливо провести детальний аналіз можливих програм та висунути вимоги, які вони повинні задовольняти. Розроблення варіантів здійснюється з урахуванням специфіки інвестиційних стратегій і можливостей підприємства, що створює умови для вибору найбільш ефективного рішення. Це забезпечує не лише узгодженість із довгостроковими цілями, а й сприяє максимальному використанню наявних ресурсів, зменшуючи ризики, пов'язані з інвестиціями та їх реалізацією [23].

Третій цикл має на меті розроблення бюджету, що є ключовим аспектом в процесі стратегічного планування. На цьому етапі визначаються не лише методи фінансування, але й їх розподіл та взаємозв'язок між запланованими витратами. Бюджетування означає розподіл ресурсів таким чином, щоб максимально ефективно впливати на досягнення стратегічних цілей і забезпечувати їх реалізацію. Утвердження бюджету забезпечує підприємству фінансову стабільність, адже строго контрольовані витрати дозволяють уникнути непередбачуваних фінансових втрат та забезпечують реалізацію обраних стратегій.

Стратегічне планування завжди займало важливе місце серед функцій менеджменту підприємств, однак в умовах сучасної економіки, особлива увага приділяється плануванню інвестиційної стратегії розвитку. Це зумовлено необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств, особливо в умовах глобальної економічної кризи.

Серед проблем, що підкреслюють важливість розроблення та впровадження інвестиційної стратегії, варто виділити:

- високу інформатизацію суспільства;
- зростання значення доступу до інформаційних ресурсів;
- розвиток нових видів товарів і послуг;
- зміни в життєвому циклі продукції;
- підвищення інтересу до прогнозування споживчих тенденцій;
- швидкий науково-технічний прогрес.

Ці виклики ускладнюють діяльність підприємств і вимагають залучення інвестицій у довгостроковій перспективі. Це обумовлено тенденцією до швидкого насичення попиту на існуючі товари і послуги, а також постійним зростанням вимог споживачів до якості і інноваційності продукції. У таких динамічних і нестабільних умовах інвестиційна стратегія розвитку підприємства стає ключовим фактором, що забезпечує його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати встановлених цілей.

Сучасна економічна література трактує інвестиційну стратегію як інструмент стратегічного планування. Основою її розроблення є принципи, що становлять програму дій для розвитку компанії, управління і визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на базі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування середовища [7, с. 207].

Тож, інвестиційна стратегія визначається як система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, які впливають із загальних завдань його розвитку та інвестиційної ідеології. Це також включає вибір найефективніших шляхів для досягнення поставлених цілей [4, с. 229].

Таким чином, інвестиційна стратегія є сукупністю правил для прийняття рішень і набором рішень, що регламентують залучення, накопичення і використання фінансових ресурсів.

На етапі планування інвестиційної стратегії розвитку підприємства, визначається мета та шляхи її досягнення. Суть інвестиційної стратегії полягає

не лише в розробленні довгострокового плану залучення інвестиційних ресурсів, але й у здатності підприємства адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища протягом реалізації цієї стратегії [2; 5; 10].

Розглянемо поняття «планування». Як зазначає В. Ньюмен, «майже будь-яка робота потребує планування, хоча б на кілька хвилин наперед» [4]. Інші вчені підкреслюють, що планування — це можливість контролю над майбутнім, що включає не лише роздуми про перспективу, а й активні дії в її напрямку [5].

Н. Снайдер додає, що планування включає попереднє визначення необхідних дій, а також людських і фізичних ресурсів для досягнення цілей; це передбачає аналіз альтернатив і вибір найефективнішого варіанту [7].

Стратегічне планування, на думку С. Романюка, є процесом, що містить дорожню карту для досягнення цілей, виконання завдань та реалізації заходів. Він акцентує увагу на тому, що стратегічний план спирається на бачення, яке має чітку картину майбутнього, та передбачає гнучкість для адаптації до змін, що можуть виникнути.

Основними мотивами використання стратегічного планування в публічному секторі є:

- посилення контролю за наданням публічних послуг;
- впровадження ринково-орієнтованого підходу в управлінні та вдосконалення організаційної діяльності.

У контексті публічного сектору головною метою є підвищення ефективності діяльності органів влади в сфері надання різноманітних послуг, на відміну від приватного сектору, де стратегічне планування зорієнтоване на конкурентні переваги та прибуток [8].

Таким чином, стратегічне планування можна окреслити як сукупність принципових положень і методик, що слугують основою для ухвалення управлінських рішень. Відтак, під стратегічним плануванням розуміємо комплекс дій і рішень, розроблених державним керівництвом, спрямованих на формування стратегій для досягнення чітко визначених цілей.

Організація планування інвестиційної діяльності підприємства може реалізовуватись в наступній послідовності:

- 1) аналіз соціально-економічного розвитку підприємства та визначення ключових сфер інвестування;
- 2) ідентифікація факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- 3) обґрунтування стратегічних цілей інвестиційної діяльності;
- 4) визначення напрямків інвестиційної політики;
- 5) розроблення заходів для реалізації інвестиційної політики підприємства;
- 6) оцінка результативності вжитих заходів у сфері інвестиційної політики підприємства [11].

Інвестиційна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, оскільки дозволяє оптимально розподіляти фінансові ресурси, підвищувати ефективність виробничих процесів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Планування інвестиційної діяльності передбачає аналіз ринку, оцінку інвестиційних ризиків та вибір найефективніших шляхів досягнення стратегічних цілей, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне планування інвестиційної діяльності спрямоване на довгострокову перспективу, визначення джерел фінансування, обґрунтування необхідних заходів та контроль їх реалізації, що є запорукою фінансової стійкості підприємства.

1.3. Методичні підходи до розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства

Розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства є важливим і багатогранним процесом, що потребує врахування його ролі у загальній стратегії розвитку.

Інвестиційна стратегія знаходиться у певній підпорядкованості до інших елементів стратегічного вибору підприємства. Розуміння її взаємозв'язку з іншими складовими стратегічного управління дозволяє зробити процес планування інвестиційної діяльності більш ефективним і цілісним. Загальна стратегія підприємства визначається місією та довгостроковим баченням і передбачає розроблення функціональних стратегій — виробничої, фінансової, інноваційної, маркетингової та, зокрема, інвестиційної.

Для виробничих підприємств інвестиційна стратегія є складовою загальної стратегії. Вона забезпечує її реалізацію, зокрема через інвестиційне забезпечення операційної, інноваційної та фінансової діяльності. Таким чином, інвестиційна стратегія виступає не лише як ресурсна, але й як функціональна — підтримуючи розвиток активів, реалізацію продуктових та інноваційних ініціатив (рис. 1.2).

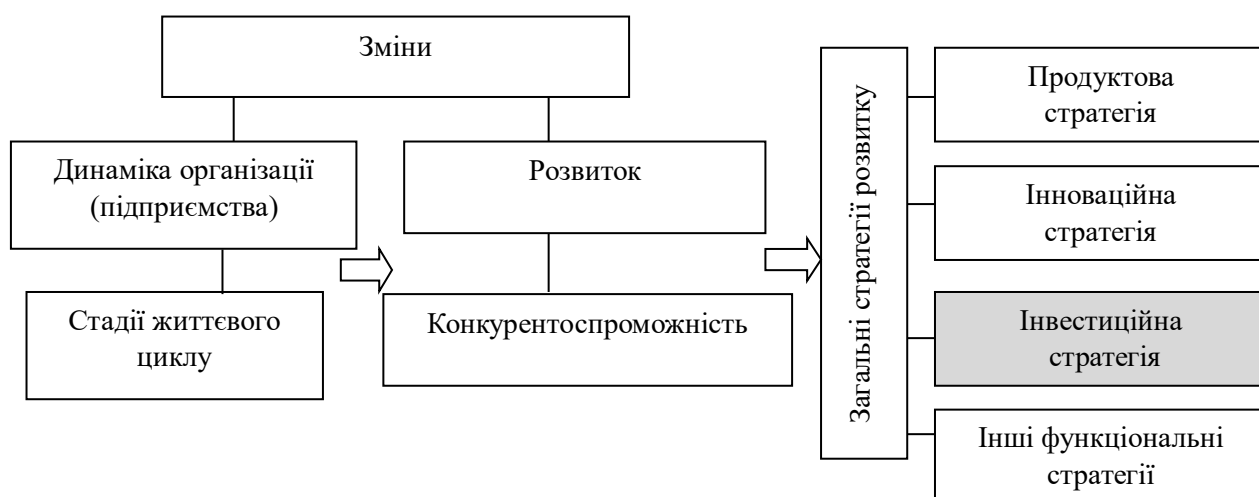


Рис. 1.2. Процес формування інвестиційної стратегії

Джерело: [51]

Специфіка інвестиційної стратегії залежить від етапу життєвого циклу підприємства. На різних етапах зростає роль диверсифікації або концентрації (галузевої, регіональної), змінюється співвідношення реальних та фінансових інвестицій, а також її зв'язок з інноваційною діяльністю. Стратегічний сегмент фінансових інвестицій виконує не лише роль джерела ресурсів, але й інструмент загальнокорпоративної політики, що може впливати на структуру власності або конкурентне становище підприємства.

Саме в контексті загальної стратегії доцільно розглядати процес розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності, який включає оцінку інвестиційних можливостей, визначення стратегічних цілей, планування ресурсів та моніторинг реалізації (рис. 1.3). У сучасних умовах ринку, коли нові технології, зміни в споживчих вподобаннях та економічні коливання створюють великі виклики, підприємствам важливо мати чіткий і гнучкий план інвестицій, що дозволяє адаптуватись до змінюваних обставин і максимізувати свої можливості.

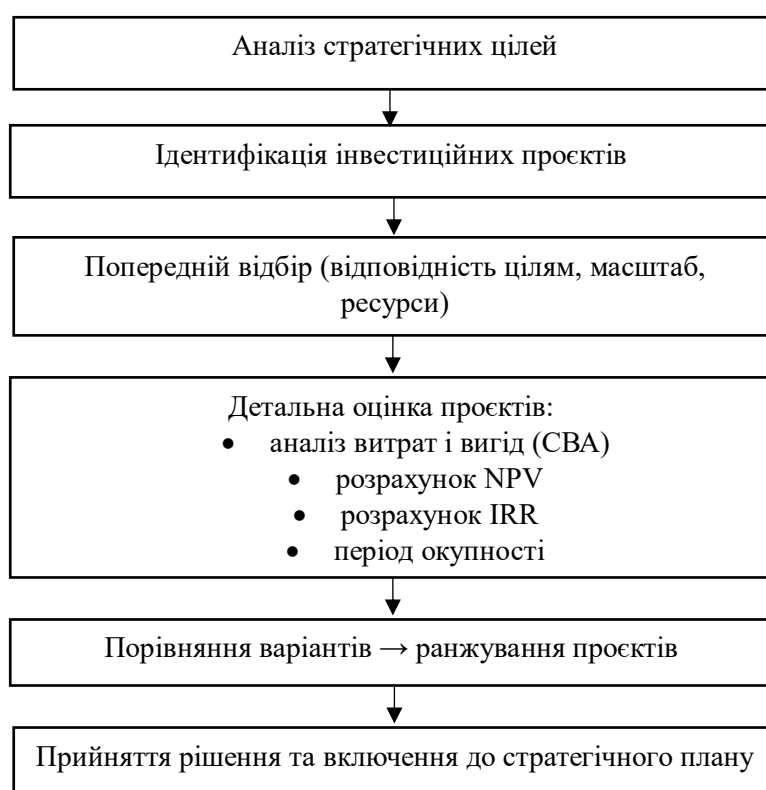


Рис. 1.3. Алгоритм оцінки інвестиційних можливостей у межах стратегічного планування підприємства

Джерело: розроблено автором

Процес розроблення стратегічного плану починається з аналізу поточного стану підприємства. Це включає оцінку фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, структура капіталу, а також аналіз зовнішнього середовища — ринку, конкурентів, постачальників і споживачів. Застосування SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що забезпечує обґрунтованість стратегічного вибору.

Наступним кроком є формулювання стратегічних цілей. Вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Наприклад, йдеться про цілі щодо збільшення обсягів виробництва, освоєння нових ринків, оновлення основних засобів тощо. Чітко сформульовані цілі дозволяють ефективно планувати інвестиційні проєкти та своєчасно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов.

Після встановлення цілей підприємство переходить до оцінки інвестиційних можливостей. Насамперед важливо зосередитися на аналізі очікуваних результатів реалізації кожного з потенційних проєктів. Це включає прогнозування обсягів виробництва, рівня доходів, частки ринку, строків реалізації та загального ефекту. Оцінка очікуваних результатів дає змогу визначити, наскільки відповідає стратегічним орієнтирам компанії та чи є доцільним з точки зору ресурсного забезпечення та ефективності. Тут важливо використовувати різні методи оцінки, такі як:

- аналіз витрат і вигід;
- розрахунок чистої нинішньої вартості (NPV);
- внутрішньої норми доходності (IRR);
- періоду повернення інвестицій
- оцінка ризиків.

Аналіз витрат і вигід є одним з основних інструментів для оцінки доцільності інвестиційного проєкту. Цей метод передбачає порівняння очікуваних витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту, з його потенційними вигодами або доходами. Метою цього аналізу є визначити, чи є проєкт фінансово вигідним.

Якщо вигоди переважають витрати, проєкт може вважатися доцільним для інвестування. Аналіз витрат і вигід також допомагає виявити приховані витрати чи неочікувані переваги, що можуть вплинути на загальне рішення.

Оцінка ризиків — це важливий етап, що дозволяє підприємству з'ясувати, які ризики можуть виникнути під час реалізації інвестиційного проєкту. Це може включати фінансові ризики, ринкові ризики, технологічні ризики та інші

зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на успішність проєкту. Часто використовується метод сценарного аналізу, де моделюються різні варіанти розвитку подій, що дозволяє оцінити, як зміни в ринковій ситуації чи внутрішніх умовах можуть вплинути на результати проєкту. Виявлення та оцінка ризиків дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо способів їхньої мінімізації чи управління.

Розрахунок чистої нинішньої вартості (NPV) є поширеним фінансовим інструментом для оцінки фінансової доцільності інвестицій. Цей метод полягає в обчисленні різниці між усіма майбутніми грошовими потоками, що очікують від проєкту, і початковими витратами на інвестиції, з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. Якщо NPV є додатним, це свідчить про те, що проєкт має потенційний прибуток, оскільки очікувані вигоди перевищують витрати. У разі від'ємного значення NPV, проєкт може бути визнано фінансово недоцільним, і прийняття рішення про інвестування в нього слід переглянути.

Внутрішня норма доходності (IRR) є ще одним значущим показником, що вимірює рентабельність інвестиційного проєкту. IRR представляє собою таку процентну ставку, при якій чиста нинішня вартість у дорівнює нулю. Інакше кажучи, це ставка, за якої грошові надходження від проєкту повністю покривають інвестиційні витрати. Якщо IRR перевищує вартість капіталу (мінімальну норму прибутку, яку очікують інвестори), проєкт розглядається як економічно вигідний. Цей показник дуже корисний для порівняння різних проєктів і вибору найвигідніших з розглядуваних варіантів.

Період повернення інвестицій – це метод, що дає змогу визначити, за який час інвестовані кошти повернуться за рахунок грошових потоків, що генеруються проєктом. Це базовий показник, який дозволяє оцінити швидкість повернення капіталу. Існує два типи цього показника: недисконтований період окупності, який не враховує вартість грошей у часі, та дисконтований період окупності, який цю вартість враховує. Чим коротший період повернення, тим привабливішим є проєкт для інвесторів. Однак слід пам'ятати, що обидва ці

показники не враховують грошові потоки після моменту окупності, тому для комплексної оцінки ефективності проєкту варто застосовувати їх у поєднанні з іншими індикаторами, зокрема NPV та IRR.

Важливо зазначити, що жоден з них не є самодостатнім. Зазвичай, для досягнення найбільш обґрунтованих результатів, підприємства використовують комбінацію зазначених методів, оскільки кожен з них має свої переваги та обмеження.

Крім виявлення фінансової доцільності, аналіз витрат і вигід може допомогти в оцінці соціальних і екологічних наслідків проєкту, що є важливим у контексті сучасних вимог до сталого розвитку.

Необхідно розглядати не лише ймовірність ризиків, але й їхній вплив на проєкт. Картування ризиків може допомогти в розробленні стратегій їхньої мінімізації і створенні планів у разі виникнення негативних ситуацій.

Оцінюючи NPV, важливо обрати адекватну дисконтну ставку. Неправильний вибір ставки може суттєво спотворити результати дослідження. Тому доцільно здійснювати чутливість NPV до змін дисконтної ставки.

Внутрішня норма доходності (IRR) є ще одним важливим показником, що відображає очікувану рентабельність інвестиційного проєкту. Вона визначається як така процентна ставка, при якій NPV дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує вартість капіталу проєкту, вважається економічно доцільним. Однак, якщо проєкт передбачає більш ніж один негативний грошовий потік, можуть виникати кілька значень IRR. У такому випадку необхідно не лише розглядати сам показник IRR, а й співвідносити його з мінімально допустимою нормою прибутковості, встановленою підприємством, а також доповнювати аналіз іншими фінансовими індикаторами. Цей метод варто використовувати переважно для проєктів з коротким життєвим циклом. У разі довгострокових проєктів, де вигоди можуть з'являтися тільки через декілька років, більш інформативними будуть NPV та IRR.

Таким чином, оцінка інвестиційних можливостей є невід'ємною частиною стратегічного планування, що вимагає комплексного підходу та використання

багатьох методів для отримання об'єктивної оцінки. Ретельний аналіз ризиків, обліку всіх можливих витрат і вигід, а також використання ключових фінансових показників допоможе підприємству приймати інформативні рішення про інвестиції, що у підсумку сприятиме досягненню стратегічних цілей та забезпечить його стійкість на ринку. Тільки завдяки системному підходу підприємство може максимально знизити ризики і підвищити шанси на успішну реалізацію своїх інвестиційних проєктів.

Наступний етап – це розроблення стратегії фінансування. Щоб реалізувати визначені інвестиційні проєкти, підприємство має визначити, які джерела фінансування будуть використані. Це можуть бути власні кошти, банківські кредити, залучення інвесторів або взаємодія з державними установами. Кожен з варіантів має свої переваги та недоліки. Наприклад, залучення зовнішніх інвесторів може підвищити капіталізацію компанії, але потребує значних зобов'язань. Важливо також зважити можливості щодо спонсорства, грантів та підтримки з боку державних програм.

Ключовим моментом у розробленні стратегічного плану є створення системи моніторингу та контролю над реалізацією інвестиційних проєктів. Це включає в себе встановлення показників ефективності, за якими буде відслідковуватись, як проєкт виконуються, порівнюючи фактичні результати з запланованими. Своєчасна оцінка і корекція шляхів реалізації проєкту дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації та знижувати потенційні ризики.

Не менш важливим є залучення ключових зацікавлених сторін у процес планування та реалізації інвестиційних проєктів. Це можуть бути співробітники, партнери, постачальники і навіть державні органи. Взаємодія з усіма учасниками допоможе отримати різноманітну інформацію та ідеї, що дозволить знизити ризики і підвищити шанси на успіх. Залучення зовнішніх експертів може також забезпечити додаткові погляди на інвестиційні можливості та стратегії.

Отже, розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства передбачає комплексний підхід до аналізу, планування, фінансування та реалізації проєктів. В умовах сучасного глобалізованого ринку підприємствам необхідно бути гнучкими, адаптувати свої інвестиційні стратегії відповідно до зміни обставин, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечити довгострокове зростання. Чітка структура процесу розроблення стратегічного плану, що включає етапи аналізу, визначення цілей, оцінки можливостей, розроблення стратегії фінансування та моніторингу, стане основою успішної інвестиційної діяльності.

Методичні підходи до розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства ґрунтуються на системно-цільовому аналізі, оцінці інвестиційних можливостей, виборі оптимальних джерел фінансування, моніторингу реалізації проєктів і залученні всіх зацікавлених сторін. В умовах постійних змін ринкових умов важливо адаптувати свої стратегії, щоб забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Тільки таким чином підприємство зможе успішно реалізувати свої інвестиційні проєкти, сприяючи власному розвитку та зростанню економіки в цілому.

Висновки до розділу 1

Інвестиційна діяльність є невід'ємною складовою розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Розуміння специфіки цієї діяльності дозволяє ефективно планувати та реалізовувати інвестиційні проєкти, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди.

Інвестиційна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, оскільки дозволяє оптимально розподіляти фінансові ресурси, підвищувати ефективність виробничих процесів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегічне планування інвестиційної діяльності передбачає аналіз ринку, оцінку інвестиційних ризиків та вибір

найефективніших шляхів досягнення стратегічних цілей, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне планування інвестиційної діяльності спрямоване на довгострокову перспективу, визначення джерел фінансування, обґрунтування необхідних заходів та контроль їх реалізації, що є запорукою фінансової стійкості підприємства.

Розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства потребує системного підходу, що включає аналіз поточного стану підприємства, оцінку ринкових тенденцій, формулювання чітких інвестиційних цілей та вибір оптимальних джерел фінансування.

Використання методів оцінки, таких як аналіз витрат і вигід, NPV, IRR та період повернення інвестицій, дозволяє визначити доцільність інвестиційних проєктів. Ризик-менеджмент є невід'ємною складовою стратегічного планування, адже своєчасне виявлення та мінімізація ризиків підвищує шанси на успішну реалізацію проєктів.

Ефективна інвестиційна діяльність вимагає системи моніторингу та контролю за виконанням проєктів, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно вносити корективи.

Стратегічне планування інвестиційної діяльності — це складний і багатоаспектний процес, який охоплює формування довгострокових цілей, обґрунтування інвестиційних рішень, оцінку їхньої доцільності та вибір джерел фінансування з урахуванням ризиків. На відміну від поточного та оперативного планування, стратегічне зосереджується не на контролі реалізації, а на визначенні загального вектора розвитку, що забезпечує підприємству стабільність, гнучкість та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз галузі та розвитку галузевого інвестиційного процесу

Пивна галузь є однією з ключових складових харчової промисловості України, яка поєднує виробництво, дистрибуцію та реалізацію одного з найпопулярніших алкогольних напоїв у країні. У структурі споживання алкоголю пиво стабільно займає лідируючі позиції завдяки своїй доступності, культурній усталеності споживання та широкому асортименту на ринку. Високий рівень концентрації виробництва, наявність потужних національних і транснаціональних компаній, а також розвинена логістика формують олігополістичну модель ринку.

Протягом останніх років розвиток пивної галузі значною мірою зумовлений активізацією інвестиційного процесу, зокрема у виробничі потужності, модернізацію технологій та вдосконалення логістики. Інвестиції спрямовуються як великими вітчизняними виробниками, такими як ПрАТ «Оболонь», так і міжнародними партнерами, що підтримують технологічне оновлення і розширення експортного потенціалу галузі.

Пандемія Covid-19, а також війна на території України вплинули на споживчі звички українців та характер споживання алкогольних напоїв.

Пиво залишається популярним напоєм серед населення України: більше половини українців (50,5%) споживають пиво, дещо більша частка населення надає перевагу вину (56,1%), міцні алкогольні напої споживають 49,6% жителів країни [22].

В середньому кожен повнолітній мешканець України споживає пиво 29 днів на рік, випиваючи 744 мл за один раз.

За даними, представленими у графіку, обсяги виробництва пива в Україні у 2021-2024 роках демонструють невпевнену динаміку. У 2022 році обсяг

виробництва складав 122,8 млн дал, що свідчить про певний рівень виробництва в умовах економічних викликів.

У 2023 році спостерігається підвищення до 133,4 млн дал, що може свідчити про відновлення галузі після кризових явищ та покращення економічних умов.

Експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 об. %) за 12 місяців 2024 року склав – 140,0 млн. дал, та становить 104,8 % до аналогічного періоду 2023 року. У той же час зазначений показник становить лише – 82,4 % до обсягів виробництва 12-ти місяців 2021 року (рис. 2.1).

Такий розвиток подій свідчить про поступову стабілізацію галузі після різкого шоку. Зростання обсягів виробництва, попри триваючу війну, свідчить про адаптацію виробників до нових умов, включаючи логістичні виклики, зміну споживчого попиту та зростання цін на сировину [31]. Це відновлення стало можливим завдяки цілеспрямованим інвестиціям у стабілізацію виробництва, енергоефективні технології, а також диверсифікацію продукції відповідно до сучасних споживчих трендів.

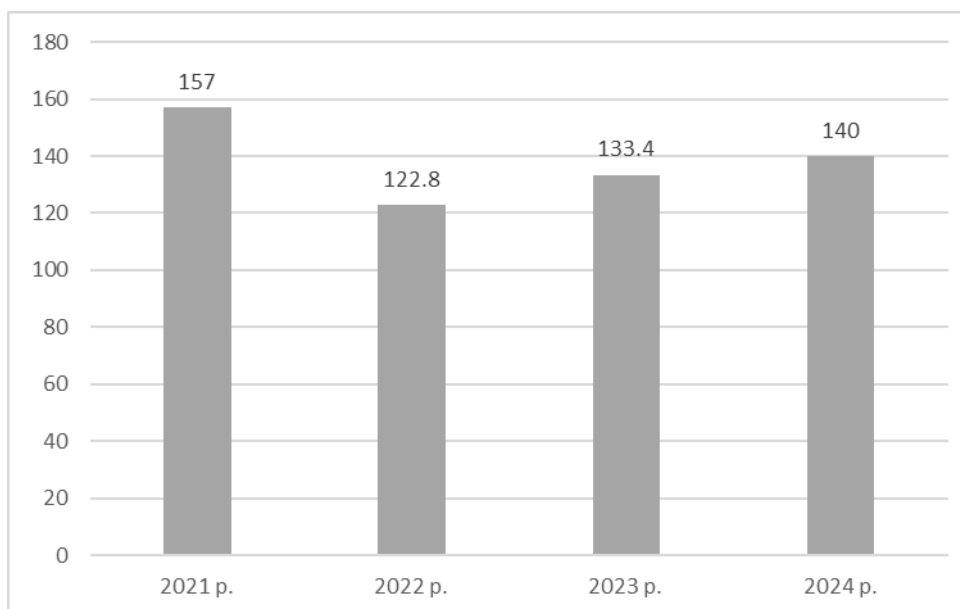


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва пива в Україні у 2021-2024 рр., млн дал

Джерело: [23]

Більше трьох років повномасштабної війни вплинули на поведінку українських споживачів:

- збільшується попит на продукцію українських брендів, що свідчить про свідомий намір громадян підтримати країну та економіку (69% споживачів);
- відбуваються зміни у сприйнятті споживачами цінностей, брендів (позитивно сприймаються підтримка української культури – 80%, згадування історії та історичних подій – 78% та інше [26].

У відповідь на ці зміни компанії галузі почали активніше залучати інвестиції у маркетингові стратегії, ребрендинг продукції та просування українських брендів, що дозволяє не лише зберегти, а й розширити свою частку на внутрішньому ринку.

Що стосується пива, то у 2022 році відбулася заміна радянських назв товарів на нові.

Таблиця 2.1

Основні тенденції розвитку українського ринку алкогольних напоїв та ринку пива

Тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв	Тенденції розвитку ринку пива
Переорієнтація на алкогольну продукцію вітчизняного виробництва	Зростання популярності пива в алюмінієвій банці; зростання сегменту різного пива в кегах
Збільшення попиту на преміальні алкогольні напої та підвищення культури споживання	Крафтове пиво залишається нішевим сегментом через його високу вартість
Збільшення попиту на інноваційні напої	Подальше зростання популярності пива категорії «світлий лагер»
	Збільшення популярності безалкогольного пива через дотримання здорового способу життя
	Зростання частки пива з фруктовими спеціалітетами;
	збільшення попиту на кислі елі, які готують з ягідними, фруктовими добавками та ін.

Джерело: [23, 27]

Аналіз сучасного стану галузі передбачає звернення до ключових

характеристик та змін, що відбуваються в межах українського ринку алкогольної продукції. Одним із важливих драйверів цих змін є галузевий інвестиційний процес, зокрема вкладення у модернізацію виробничих потужностей, розширення продуктових лінійок та розвиток логістичних каналів збуту. Основні поточні тенденції, що формують динаміку розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні загалом, а також ринку пива зокрема, наведено у табл. 2.1, яка відображає структурні зміни, споживчі вподобання, динаміку виробництва, імпорту, експорту, а також рівень інвестиційної привабливості галузі.

Зазначені тенденції відображають не лише зміну споживчого попиту, а й ті сфери, у які спрямовуються інвестиції з боку вітчизняних виробників — зокрема, у розширення асортименту, нові формати упаковки, інноваційні рецептури та цифрові канали продажу.

Аналізуючи основні тенденції розвитку українського ринку алкогольних напоїв та ринку пива, можна зробити кілька важливих висновків.

Серед ключових тенденцій ринку алкогольних напоїв спостерігається переорієнтація на продукцію вітчизняного виробництва, що свідчить про зростаючу підтримку локальних виробників. Також відзначається збільшення попиту на преміальні алкогольні напої, що може вказувати на підвищення культури споживання та готовність споживачів платити більше за якість.

Водночас, ринок пива демонструє тенденції до інновацій, зокрема, зростання популярності пива в алюмінієвих банках і різноманітності пива в кегах, що свідчить про зміни в уподобаннях споживачів. Крафтове пиво залишається нішевим сегментом через свою високу вартість, що може обмежувати його масове поширення.

Крім того, зростає попит на безалкогольне пиво, що пов'язане з тенденцією до здорового способу життя, а також спостерігається зацікавленість у пиві з фруктовими добавками та кислих елях, що свідчить про бажання споживачів експериментувати з новими смаками та формами споживання. Таким чином, ринок пива адаптується до змінюваних споживчих трендів,

реагуючи на запити сучасних споживачів.

Світовий ринок алкогольних напоїв, особливо пива та слабоалкогольних напоїв, пройшов кілька ключових етапів розвитку, що формували його сучасний стан. Історично, значний розвиток ринку пива почався у XX столітті, коли масштабна індустріалізація призвела до автоматизації виробництва та стандартизації якості продукції. Цей процес супроводжувався суттєвими інвестиціями у виробничі потужності, логістику та технологічне оновлення, що забезпечило зростання обсягів виробництва та стабільну якість пива. Великі компанії, такі як Anheuser-Busch InBev, Heineken та Carlsberg, заклали основу для глобального домінування на ринку пива. Проте вже з 2010-х років почалося активне зростання сегменту крафтового пива, що стало відповіддю на попит споживачів на індивідуальність та унікальність продукції. Цей процес також супроводжується зростанням інвестицій у малі та середні пивоварні підприємства, що спеціалізуються на крафтовій продукції — як в Україні, так і за її межами. Для галузі це означає збільшення різноманітності продукції, формування нових ніш і загальне посилення конкуренції.

У період до 2020 року спостерігалось стабільне зростання, особливо в сегменті преміального та безалкогольного пива. Згідно з даними IWSR Drinks Market Analysis, споживання преміальних та крафтових напоїв демонструвало зростання на більшості ринків у Європі та Азії [6]. На міжнародному рівні розвиток цього сегменту також підтримувався значними інвестиціями, спрямованими на розвиток брендів, маркетингові кампанії та експортно-орієнтовану інфраструктуру.

Пандемія COVID-19 у 2020 році стала переломним моментом для галузі. За даними Euromonitor International, світовий ринок пива скоротився на 6,8%, а багато пивоварень, особливо малі та середні підприємства, зіткнулися з фінансовими труднощами [7]. У той же час, зростання онлайн-продажів та інновації в упаковці дозволили галузі частково компенсувати втрати.

Період 2021-2024 років відзначився поступовим відновленням та адаптацією до нових реалій ринку. Пивовари почали активно впроваджувати

безалкогольні та слабоалкогольні напої, що відповідає зростаючому попиту на здорові альтернативи. За звітом GlobalData, ринок безалкогольного пива зріс на 8% у 2023 році завдяки підвищенню інтересу серед молодих споживачів та в країнах ЄС (globaldata.com).

Сучасний стан світового ринку алкогольних напоїв демонструє дві основні тенденції: збільшення популярності безалкогольних та низькоалкогольних напоїв та переорієнтацію на преміальні продукти. Як приклад, компанія Carlsberg Group планує до 2030 року забезпечити 100% доступність безалкогольних напоїв у торгових точках і довести їх частку в загальному портфелі до 35%. За результатами 2023 року, цей показник вже сягнув 28,5%. Одним із ключових чинників зростання цього сегмента є підвищення якості та смакових характеристик безалкогольного пива, яке дедалі частіше не поступається традиційному.

На ринках Азії, зокрема в Китаї та Індії, відзначається найбільше зростання споживання пива завдяки молодому населенню та урбанізації. За даними Statista, споживання пива в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні зросло на 4,2% у 2024 році (statista.com).

У ЄС, навпаки, ринок демонструє стабільне, але помірне зростання, що обумовлено насиченням ринку та зсувом у бік більш якісних, преміальних продуктів. Водночас у Європі триває активний розвиток безалкогольного пива, що дозволяє виробникам компенсувати втрати від загального зниження обсягів споживання алкоголю.

Таким чином, світовий ринок пива та слабоалкогольних напоїв перебуває у фазі трансформації, спричиненої пандемією та зміною споживчих уподобань. Подальший розвиток галузі буде зосереджений на інноваціях, преміалізації продуктів та розширенні асортименту здорових альтернатив, що відповідають запитам нових поколінь споживачів.

Отже, світовий ринок пива та слабоалкогольних напоїв сьогодні перебуває на етапі відновлення та трансформації. З одного боку, провідні виробники інвестують у технології та маркетинг для зміцнення позицій на традиційних

ринках. З іншого боку, розвиток крафтових брендів і безалкогольного сегменту підвищує різноманітність пропозиції та стимулює інновації. Вказане розширення асортименту стало можливим завдяки активному фінансуванню малих і середніх виробництв, де інвестиції спрямовуються на розробку нових продуктів, експериментальні лінії та маркетингові кампанії.

Регіони Азії та Південної Америки є драйверами зростання, тоді як Європа демонструє помірне скорочення споживання пива на тлі демографічних змін та нових споживчих трендів. У країнах Азії та Південної Америки зростання зумовлене зокрема масштабними інвестиціями у розширення дистрибуції, будівництво нових пивоварних потужностей і розвиток локальних брендів, що адаптуються до регіональних вподобань споживачів.

Глобальний ринок алкогольних напоїв, зокрема пива та слабоалкогольних напоїв, зазнав значних змін у період з 2020 по 2024 роки. У 2020 році обсяг світового ринку пива скоротився на 6,8% порівняно з 2019 роком, досягнувши 187,69 млн кілолітрів [7]. Це скорочення було зумовлене наслідками пандемії COVID-19, яка вплинула на виробництво та споживання пива в усьому світі.

У наступні роки ринок почав відновлюватися. За прогнозами IWSR, у 2023 році категорія пива мала зрости на 1-2% [6]. Крім того, очікується, що загальний ринок алкогольних напоїв зростатиме як в обсязі, так і у вартості на 1% між 2023 і 2028 роками, причому основне зростання вартості відбуватиметься в Індії, Китаї та США [6].

Сегмент безалкогольних та слабоалкогольних напоїв також демонструє позитивну динаміку. З 2018 року вартість цієї категорії зросла з 7,8 млрд доларів до 10 млрд доларів на ключових ринках, таких як Австралія, Бразилія, Канада, Франція та Німеччина [8]. З 2021 по 2024 роки ринок безалкогольних напоїв зріс на 8%, причому майже 17% споживачів у 2023 році були новими учасниками ринку. В Україні ринок пива також зазнав змін. Станом на жовтень 2024 року виробництво пива зросло на 11,3% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, проте показники не досягли довоєнного рівня [10]. За підсумками 2024 року, темпи зростання виробництва крафтового пива сягнули

19% [33], що є позитивним сигналом про відновлення довіри споживачів до цього сегмента.

Загалом, період з 2020 по 2024 роки характеризується поступовим відновленням та зростанням ринку пива та слабоалкогольних напоїв після спаду, спричиненого пандемією, з особливим акцентом на безалкогольні та слабоалкогольні продукти, що відображає зміну споживчих уподобань.

Офіційні дані по обсягам експорту та імпорту пива наразі відсутні, оскільки Держстат на час війни припинив публікацію цієї інформації. Після початку повномасштабної війни в Україні відбулися значні зміни в зовнішньоекономічній діяльності пивоварної галузі. Згідно з даними Державної митної служби, експорт пива зазнав суттєвого скорочення, тоді як імпорт відновився до довоєнних обсягів.

Дані щодо експорту та імпорту пива за 2023 рік (по Україні) бачимо в табл. 2.2 та табл. 2.3:

Таблиця 2.2

Експорт пива з України (січень-вересень 2023 року)

Країна-імпортер	Частка від загальної вартості (%)
Молдова	32
Китай	16
Литва	11,9
Інші країни	40,1
Загалом	100

Джерело: складено за [33]

Таблиця 2.3

Імпорт пива в Україну в 2023 році

Країна-експортер	Частка від загальної вартості (%)
Бельгія	23,5
Німеччина	16
Чехія	11,1
Інші країни	49,4
Загалом	100

Джерело: складено за [33]

На основі даних щодо ринку пива України за 2023 рік (табл. 2.2 - табл. 2.3) бачимо наступне:

1. Молдова є найбільшим імпортером українського пива, з часткою 32% від загального експорту. Це свідчить про стійкий попит на українське пиво в сусідніх країнах, що має сприятливі умови для бізнесу.

2. Китай також займає значну частку у постачаннях українського пива — 16%. Це підкреслює розширення ринку та зростання попиту на українське пиво в Азії.

3. Литва, з часткою 11,9%, є важливим торговим партнером в Європі, що демонструє стабільність європейських ринків для українського пива.

4. В цілому, 40,1% експорту пива припадає на інші країни, що вказує на диверсифікацію ринків для українського пива.

5. Бельгія є найбільшим постачальником пива в Україну з часткою 23,5%, що свідчить про високий попит на пиво високої якості або унікальні сорти, які пропонує ця країна.

6. Німеччина займає друге місце серед країн-експортерів пива в Україну з часткою 16%, що відображає довготривалі торгові зв'язки та популярність німецького пива.

7. Чехія, яка займає 11,1%, також є важливим постачальником пива, що відповідає загальній популярності чеського пива на міжнародних ринках.

8. Частка 49,4% імпорту припадає на інші країни, що свідчить про значний обсяг імпорту пива з різних джерел.

Тож, Україна має високий рівень експортної активності на ринках Молдови, Китаю та Литви, що свідчить про стабільний попит на українське пиво в різних регіонах світу.

Водночас, найбільші постачальники пива в Україну – Бельгія, Німеччина та Чехія, що вказує на сильну конкуренцію з боку країн, які виробляють пиво світового рівня.

На основі наданих даних про обсяги імпорту та експорту пива в Україні за 2021–2024 рр. (табл. 2.4), можна зробити ряд висновків:

Таблиця 2.4

Обсяги імпорту та експорту пива в Україні за 2021–2023 рр.

Рік	Імпорт пива, \$ млн	Зміна до попереднього року	Експорт пива, \$ млн	Зміна до попереднього року	Сальдо, \$ млн
2021	71,7	-	42,4	-	-29,3
2022	55,1	-23%	17,9	-58%	-37,2
2023	71,3	+23%	24,4	+36%	-46,9
2024	8,1	-	1,4	-	-6,7

Джерело: складено за [34]

1. Імпорт пива в Україну за 2022 рік зменшився на 23% порівняно з 2021 роком, що свідчить про економічні труднощі, пов'язані з війною та іншими факторами. Однак у 2023 році імпорт пива зріс на 23% порівняно з 2022 роком, що вказує на часткове відновлення споживчого попиту та економічної ситуації в країні після спаду в 2022 році.

2. Експорт пива також зазнав значного падіння в 2022 році, зменшившись на 58% порівняно з 2021 роком. Це зумовлено із зниженням попиту на українське пиво за кордоном через загострення військової ситуації в країні (логістичні перешкоди). В 2023 році експорт пива зріс на 36%, що свідчить про певне відновлення зовнішньої торгівлі, через стабілізацію деяких ринків і часткове повернення до більш нормальних умов. Важливу роль у цьому процесі відіграли інвестиції в логістику та міжнародні контракти, що дозволили українським виробникам поступово адаптуватися до нових умов і забезпечити мінімально необхідну експортну інфраструктуру.

3. Протягом аналізованого періоду сальдо (різниця між експортом та імпортом) було від'ємним, що свідчить про дефіцит у зовнішній торгівлі пивом. У 2023 році сальдо збільшилось до -46,9 млн дол. США, що є найбільшим від'ємним сальдо за період. Це вказує на значний перебік у балансі зовнішньої торгівлі пивом, де Україна експортує менше пива, ніж імпортує. Негативне сальдо також вказує на необхідність активізації інвестицій у внутрішню пивоварну галузь, зокрема в розширення виробництва, модернізацію потужностей та стимулювання експорту шляхом участі в міжнародних виставках і програмах підтримки експортерів.

4. На початку 2024 року імпорт пива вже перевищує показники

першого місяця 2023 року. В січні в Україну завезли цього напою на \$8,1 млн, тоді як в минулому році щомісяця ввозилось в середньому на \$5,9 млн.

Тож, протягом 2021–2024 років спостерігалися значні коливання в експорті та імпорті пива, зокрема через вплив війни та економічні труднощі. Імпорт пива в Україні зріс у 2023 році, а експорт знову почав відновлюватися після катастрофічного падіння в 2022 році. Проблема з від'ємним сальдо торгівлі пивом залишається актуальною, що вказує на потребу розвитку внутрішнього виробництва та стимулювання експорту.

Відновлення імпорту у 2023–2024 роках стало можливим також завдяки збереженню інвестиційної активності з боку великих міжнародних постачальників, які не тільки підтримують логістичні ланцюги, але й розширюють присутність через партнерства з українськими дистриб'юторами.

Ринок пива в Європейському Союзі (ЄС) та Азії зазнав значних змін у період з 2021 по 2024 роки, відображаючи глобальні тенденції та регіональні особливості.

Споживачі дедалі більше надають перевагу унікальним та високоякісним напоям. У 2021 році світовий ринок крафтового пива оцінювався в \$93,69 млрд, а до 2030 року прогнозується його зростання до \$243,15 млрд [39]. Споживачі віддають перевагу якісним та новим смаковим враженням, що призвело до зростання преміум-сегменту на 40% у 2021 році порівняно з 2020 роком.

У 2020 році рівень електронної комерції в алкогольній галузі збільшився майже на 43%, що на 31% більше, ніж у 2019 році. Ця тенденція продовжувала зростати в наступні роки, особливо під час пандемії COVID-19 [39]. Зростає попит на безалкогольне та низькоалкогольне пиво, а також на продукти з натуральними інгредієнтами та екологічно чистим виробництвом.

В ЄС спостерігається тенденція до злиття та поглинання пивоварних компаній, що призводить до підвищення концентрації ринку та посилення конкуренції. Ринок пива в ЄС та Азії залишається привабливим для інвесторів завдяки:

1. Стабільному зростанню попиту. Незважаючи на економічні виклики,

споживання пива в цих регіонах залишається на високому рівні, зокрема завдяки зростанню середнього класу в Азії та популярності крафтового пива в ЄС.

2. Інноваціям та диверсифікації продуктів. Виробники активно впроваджують нові смаки, технології виробництва та упаковки, що сприяє залученню нових споживачів та розширенню ринкових сегментів.

3. Експортним можливостям. Країни з розвиненою пивоварною індустрією, такі як Німеччина, Бельгія та Чехія, активно розширюють свою присутність на міжнародних ринках, зокрема в Азії, що відкриває додаткові можливості для інвестицій.

Водночас, інвесторам слід враховувати регуляторні особливості, культурні відмінності та змінювані споживчі вподобання в різних країнах, що можуть впливати на успішність інвестицій у пивоварну галузь [40].

На підґрунті дослідження світового ринку алкогольних напоїв, зокрема пива та слабоалкогольних напоїв, для ПрАТ «Оболонь» можна визначити пріоритетний напрям розвитку – розширення лінійки безалкогольного та низькоалкогольного пива на ключових зовнішніх ринках, зокрема в ЄС та Азії.

Обґрунтування пріоритетного напрямку:

1. Зростаючий попит на безалкогольні та слабоалкогольні напої: За даними GlobalData та Statista, ринок безалкогольного пива зріс на 8% у 2024 році, а загальна вартість цього сегмента досягла 10 мільярдів доларів. Особливо активне зростання спостерігається у країнах ЄС, де споживачі все більше орієнтуються на здоровий спосіб життя та свідоме споживання. Ринок Азії, зокрема Китай та Індія, демонструє високу динаміку зростання через зростання молодого населення, яке віддає перевагу легшим напоям (GlobalData, 2024).

2. Зсув у бік здорових альтернатив. Споживачі все частіше обирають напої з низьким або нульовим вмістом алкоголю. Це відкриває можливості для ПрАТ «Оболонь» активізувати розробку та просування безалкогольних і функціональних напоїв на міжнародному ринку. Вже зараз товариство має

успішний досвід у цьому напрямку, зокрема виробництво «Оболонь Безалкогольне» та інших продуктів, які відповідають глобальним трендам.

3. Преміалізація продуктів. У країнах ЄС відбувається стабільне, але помірне зростання сегменту преміального пива. Для ПрАТ «Оболонь» це можливість просувати високоякісні сорти пива у преміальному сегменті (крафтові та спеціалізовані види пива), що дозволить підвищити маржинальність продукції на розвинених ринках.

4. Інновації в упаковці та технологіях. З урахуванням глобальних трендів на екологічність і зручність, ПрАТ «Оболонь» може інвестувати у сталий розвиток упаковки, зокрема використання перероблених матеріалів для пляшок і банок. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку та зміцнити бренд як соціально відповідальної компанії.

Для забезпечення стійкого та масштабованого розвитку на міжнародному рівні, ПрАТ «Оболонь» слід спрямувати інвестиції в інноваційні і, експортну інфраструктуру та маркетингові активності відповідно до пріоритетних напрямів.

Для реалізації пріоритетного напрямку необхідним є:

- активне просування безалкогольних та низькоалкогольних напоїв у ЄС та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні з фокусом на молодіжну аудиторію та споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя;
- розроблення нових продуктів із функціональними інгредієнтами (вітаміни, мінерали), що відповідають запиту на здорові альтернативи;
- просування преміальної лінійки пива та збільшення експортного потенціалу на ринках ЄС;
- впровадження інновацій у виробництво та упаковку, що відповідає сучасним екологічним стандартам та трендам сталого розвитку;
- зміцнення позицій бренду через маркетингові кампанії на міжнародних платформах та участь у глобальних виставках алкогольних напоїв.

Таким чином, пріоритетний напрям розвитку ПрАТ «Оболонь» полягає у стратегічному розширенні сегменту безалкогольних та низькоалкогольних

напоїв на глобальному ринку, паралельно з розвитком преміального сегменту. Це дозволить ПрАТ «Оболонь» закріпити конкурентні позиції, задовольнити сучасні потреби споживачів і забезпечити стаке зростання у перспективі 2024–2030 років.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є ключовим гравцем у галузі виробництва напоїв та продуктів харчування на українському ринку, зарекомендувавши себе як символ високої якості та інновацій (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні відомості про ПрАТ «Оболонь»

Юридичні відомості	Характеристика суб'єкта
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	05391057
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANYOBOLON (PRJSCOBOLON)
Організаційно-правова форма підприємства	Приватне акціонерне товариство
Місцезнаходження	Україна, 04212, Україна, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок, 3

Джерело: складено за [34]

Відповідно до нової редакції Статуту ПрАТ «Оболонь», затвердженої Загальними зборами акціонерів Товариства, основною метою діяльності Товариства є здійснення господарської діяльності, що має на меті отримання прибутку та реалізацію на його основі економічних і соціальних інтересів Учасників Товариства, насичення споживчого ринку високоякісними товарами і послугами та одержання прибутку для наступного його розподілу відповідно до рішення Загальних зборів Учасників.

Етапи становлення та розвитку компанії наочно представлені на рис. 2.2.

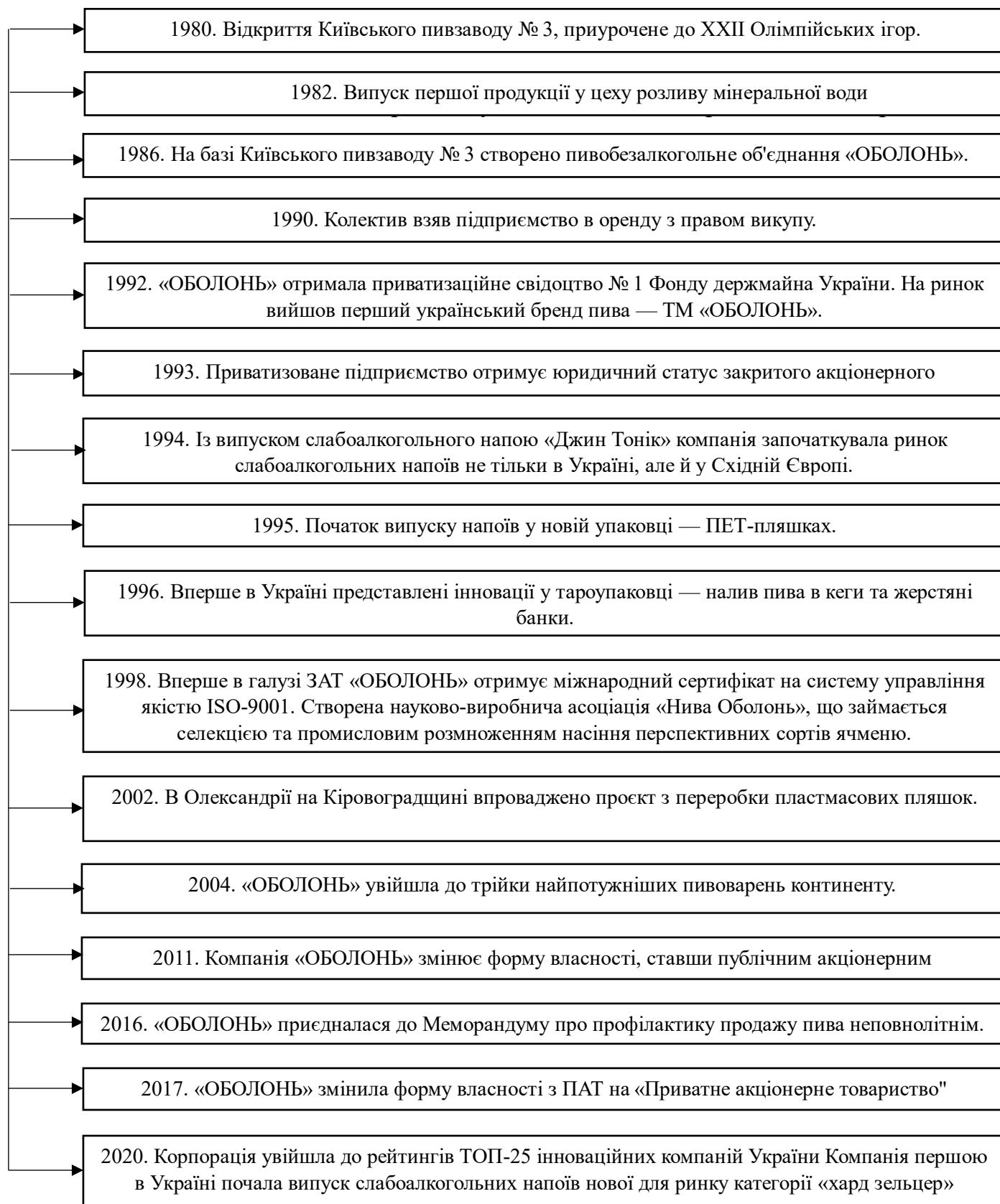


Рис. 2.2. Історія розвитку ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено за [34]

Додатковими (можливими) видами діяльності ПрАТ «Оболонь» є ряд

інших видів діяльності, що зареєстровані у Статуті (рис. 2.3).

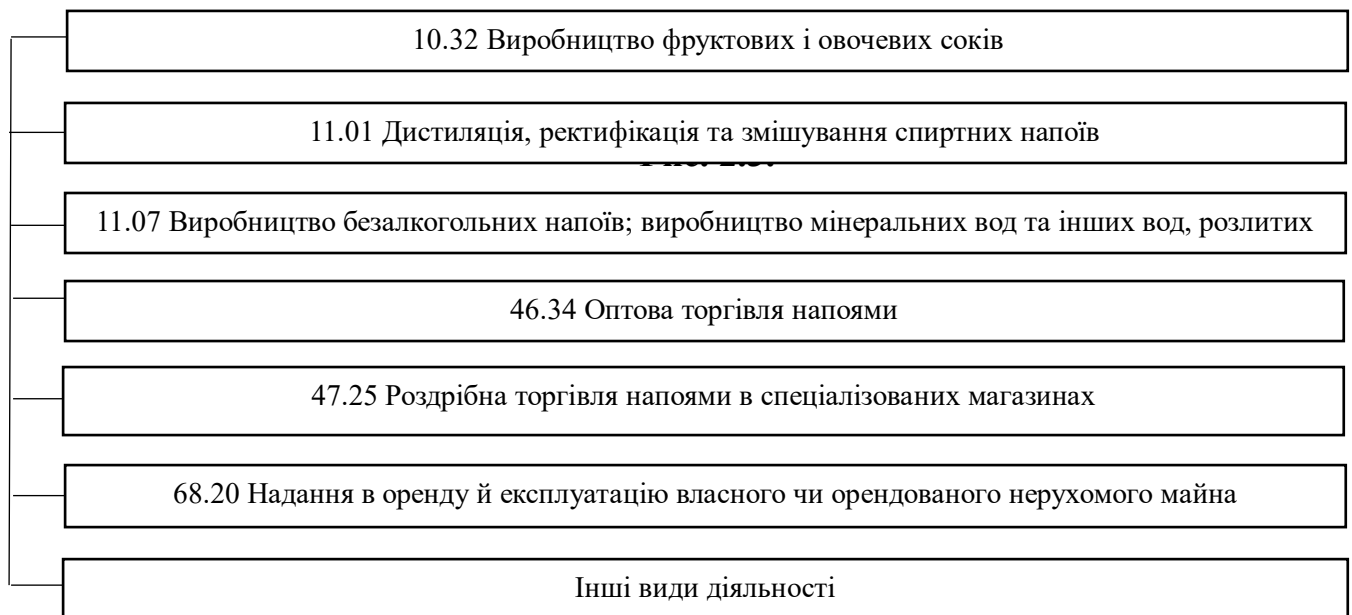


Рис. 2.3. Додаткові види діяльності ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено за [34]

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» розпочало свою діяльність ще у 1974 році, коли було ухвалено рішення про будівництво Київського пивзаводу №3 в однойменному районі столиці України — Оболонь. Вибір саме цього району був зумовлений наявністю тут потужних запасів м'якої та надзвичайно чистої артезіанської води, яка є однією з ключових складових у виробництві якісного пива. Вже у 1980 році завод урочисто відкрив свої двері, а у 1983 році підприємству було надано офіційну назву — «Оболонь», яка згодом стала візитівкою українського пивоваріння.

З моменту свого заснування ПрАТ «Оболонь» пройшло значний шлях розвитку: від регіонального виробника до одного з найбільших гравців на українському ринку пивоварної продукції. Компанія активно впроваджувала передові технології, залучала іноземних спеціалістів, зокрема чеських пивоварів, і постійно вдосконалювала процеси виробництва. Такий підхід дозволив підприємству досягти високих стандартів якості, що визнані не лише в Україні, а й за кордоном.

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» є сучасним і конкурентоспроможним

підприємством, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту продукції: пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, мінеральної та столової води.

Основне підприємство розташоване в Києві, а також діє через дочірні підприємства в різних регіонах України. До складу компанії входять (рис. 2.4):

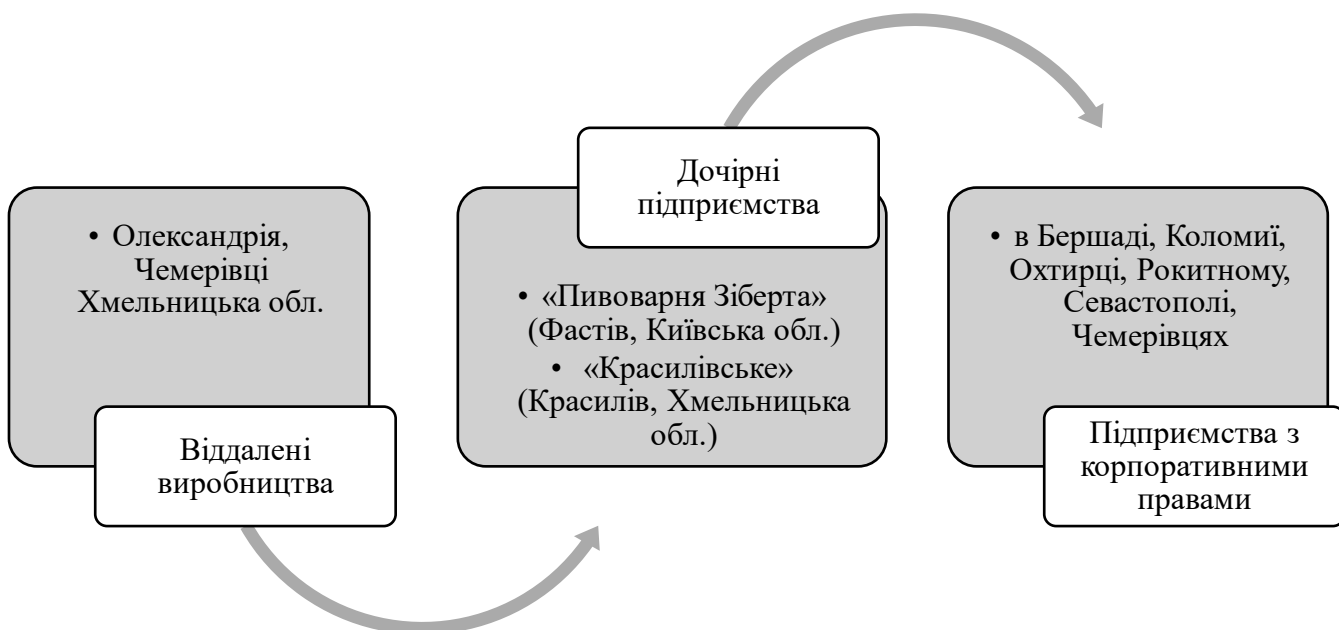


Рис. 2.4. Склад ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено за [34]

ПрАТ «Оболонь» перебуває на стадії зрілості. Підприємство досягло високих результатів на ринку, має стабільну клієнтську базу та розгалужену мережу гіпермаркетів по всій Україні. Компанія активно розширює асортимент, розвиває електронну комерцію (інтернет-магазин) та впроваджує нові технології.

Підприємство має право займатися господарською діяльністю в рамках чинного законодавства і свого правового положення з дня реєстрації і до моменту реорганізації або ліквідації. Підприємство створене (zareestrowane) на підставі Конституції України та інших Законів України тощо. Приватне підприємство має на меті задоволення соціально-економічних інтересів трудового колективу та покупців (клієнтів), шляхом досягнення високих результатуючих показників діяльності.

Джерелами формування майна ПрАТ «Оболонь» є:

1. Грошові вклади учасників (засновників).
2. Доходи (виручка) від продажу продукції.
3. Придбане майно, безоплатно отримане майно, отримане в обмін тощо.

На підприємстві створюються фонди оплати праці, виробничого та соціального розвитку та інші фонди. Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок доходів від реалізації продукції, прибутків та інших незаборонених чинним законодавством доходів і надходжень. Виручка використовується на платежі до бюджету, відшкодування матеріальних втрат й витрат, оплату праці, процентів по кредитах, витрати на маркетингову діяльність тощо.

Підприємство діє на основі Статуту, який є його установчим документом. Статут визначає структуру управління підприємством, права і обов'язки засновників, порядок розподілу прибутку та інші важливі аспекти функціонування підприємства. Відповідно до нової редакції Статуту ПрАТ «Оболонь» , затвердженої Загальними зборами акціонерів Товариства, основною метою діяльності Товариства є здійснення господарської діяльності, що має на меті отримання прибутку та реалізацію на його основі економічних і соціальних інтересів Учасників Товариства, насичення споживчого ринку високоякісними товарами і послугами та одержання прибутку для наступного його розподілу відповідно до рішення Загальних зборів Учасників.

Місія ПрАТ «Оболонь» полягає в постійному покращенні якості та розширенні асортименту продукції, що задовольняє потреби споживачів у напоях та продуктах харчування. Головною ціллю підприємства є забезпечення якісних та смачних товарів для клієнтів та збільшення своєї частки на ринку. Організація визначає себе не тільки як виробника, але і як постачальника задоволення та комфорту для своїх клієнтів.

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр.

Найменування показника	Один. виміру	Роки				Відхилення					
						абсолютне, од			відносне, %		
		2021	2022	2023	2024	2021- 2022 рр	2022- 2023 рр	2023- 2024 рр	2021- 2022 рр	2022- 2023 рр	2023- 2024 рр
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	5 986 592	8 649 174	10 763 029	12 784 705	2 662 582	2 113 855	2 021 676	44.48	24.44	18.78
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	4 877 463	5 751 536	7 398 205	9 800 435	874 073	1 646 669	2 402 230	17.92	28.63	32.47
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	423 695	470 629	531 853	458 709	46 934	61 224	-73 144	11.08	13.01	-13.75
4. Витрати на збут	тис.грн.	790 218	684 010	956 097	670 728	-106 208	272 087	-285 369	-13.44	39.78	-29.85
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис.грн.	6 091 376	6 906 175	8 886 155	10 929 872	814 799	1 979 980	2 043 717	13.38	28.67	23.00
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	5 007	1 708 860	2 946 736	3 262 039	1 703 853	1 237 876	315 303	34029.42	72.44	10.70
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	128 230	19 467	46 587	37 683	-108 763	27 120	-8 904	-84.82	139.31	-19.11
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	18 439	53 606	84 121	56 526	35 167	30 515	-27 595	190.72	56.92	-32.8
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис.грн.	-104 784	1 742 999	2 984 270	3 262 039	1 847 783	1 241 271	277 769	-1763.42	71.21	9.31
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	-130 821	1 114 681	1 831 590	1 248 254	1 245 502	716 909	-583 336	-952.07	64.32	-31.85
11. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	5 793 443	6 055 196	7 407 247	8 524 244	261 753	1 352 051	1 116 997	4.52	22.33	15.08
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	2 542 672	3 665 011	5 556 110	6 543 150	1 122 339	1 891 099	987 040	44.14	51.60	17.76

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	4 067 871	3 814 672	4 060 627	4 666 856	-253 199	245 955	606 229	-6.22	6.45	14.93
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	2 251	2 194	2 056	2 164	-57	-138	108	-2.53	-6.29	5.25
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	грн.	1.02	0.80	0.83	0.85	-0.22	0.03	0.03	-21.53	3.40	3.55
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	1.47	2.27	2.65	2.74	0.80	0.38	0.09	54.07	16.90	3.35
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн./особу	2 660	3 942	5 235	5 908	1 283	1 293	672.97	48.23	32.79	12.86
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	-1.72	25.24	33.58	29.85	26.96	8.35	-3.74	X	X	X
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	-2.19	12.89	17.02	9.76	15.07	4.13	-7.25	X	X	X
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	-2.26	18.41	24.73	14.64	20.67	6.32	-10.08	X	X	X
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	-5.15	30.41	32.97	19.08	35.56	2.55	-13.89	X	X	X

Джерело: складено за [35]

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2024 році зріс на 2 021 676 тис. грн (18.78%). Це свідчить про продовження тенденції зростання продажів навіть в умовах війни, що підтверджує адаптацію підприємства до нових економічних реалій, стабільну роботу логістики та підтримку споживчого попиту.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 2 402 230 тис. грн (32.47%), тобто випереджає темпи зростання виручки, що негативно впливає на маржинальність. Основними факторами могли стати інфляція, перебої у постачанні, зміна структури витрат на енергоносії та сировину в умовах війни.

Повні витрати на виробництво і реалізацію зросли на 2 043 717 тис. грн (23.00%), що свідчить про потребу в оптимізації витрат та більш точному контролі за фінансовими потоками. Валовий прибуток збільшився на 315 303 тис. грн (10.7%), однак це менший темп, ніж у попередні роки. Чистий прибуток, навпаки, зменшився на 583 336 тис. грн (-31.85%), що сигналізує про зростання позареалізаційних витрат або втрат, пов'язаних з ризиками воєнного часу.

Водночас, позитивним є зниження адміністративних витрат на 73 144 тис. грн (-13.75%) та витрат на збут на 285 369 тис. грн (-29.85%), що свідчить про успішну оптимізацію управлінських процесів у складних умовах. Середньорічна вартість активів зросла на 15.08%, а основних засобів – на 14.93%, що свідчить про продовження модернізації та оновлення виробничої бази попри складну макроекономічну ситуацію. Продуктивність праці зросла на 672.97 тис. грн/особу (12.86%), що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу.

Негативним сигналом є зниження рентабельності в 2024 році за ключовими показниками, що свідчить про деяке погіршення фінансової ефективності діяльності підприємства. Зменшення рентабельності означає, що попри зростання обсягів виробництва і реалізації, підприємство отримує менше прибутку на кожную вкладену гривню, що може бути наслідком зростання витрат, посилення конкуренції або внутрішніх неефективностей. Така тенденція

потребує ретельного аналізу причин і розроблення заходів щодо підвищення прибутковості в умовах нестабільного економічного середовища

Отже 2021 році, до початку повномасштабної війни, фінансові показники підприємства були нестабільними, з від'ємним чистим прибутком та помірними темпами зростання виручки. Починаючи з 2022 року, підприємство почало активну адаптацію до нових умов: зростання виручки, поступове покращення рентабельності та інвестиції у відновлення виробничих потужностей. У 2023 році спостерігався пік прибутковості, коли підприємство вийшло на максимально позитивні фінансові результати. Це стало можливим завдяки адаптації логістики, стабілізації внутрішнього попиту та вдосконаленню операційних процесів.

У 2024 році, попри продовження зростання доходів, погіршення рентабельності свідчить про зростання витрат і зовнішніх ризиків, зокрема, через нестабільність поставань, валютні коливання, енергетичні обмеження та інші виклики, зокрема, пов'язані з війною. ПрАТ «Оболонь» продовжує демонструвати зростання ключових обсягів — доходів, продуктивності, вартості активів, однак на фоні підвищеного навантаження на витратну частину, що знижує фінансову стійкість. У контексті війни, підприємство адаптувалося, але потребує посиленого контролю за витратами, а також пошуку резервів для підвищення рентабельності та утримання прибутковості на стабільному рівні.

ПрАТ «Оболонь» має міцні позиції завдяки високій якості продукції та широкому асортименту продукції (табл. 2.7).

Глибина та ширина асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» демонструють значне різноманіття товарів, які включають пиво, безалкогольні, слабоалкогольні напої, а також мінеральну воду, сидру. Продукція охоплює популярні бренди, такі як «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Жигулівське», і «Zlata Praha». Асортимент пива включає класичні, преміум, безалкогольні та експортні варіанти. Важливим напрямом є також виробництво квасу, газованих напоїв та води під брендами «Прозора» та «Оболонська».

Таблиця 2.7

Ширина і глибина товарного асортименту ПрАТ «Оболонь»

Категорія	Приклади продуктів	Особливості
Пиво	Оболонь (Світле, Premium Extra Brew, Розливне, безалкогольне, нефільтроване), Nike (Premium, Blanche, Light, Zero, Cherry, Grapefruit), Zibert (Баварське, Світле), Zlata Praha, Pubster, Carling, Keten Brug (Brune Elegant, Lager Elegant, Blonde Elegant, Blanche Elegant), Germanarich, Germanarich Blanche, Десант (Екстраміцне), Охтирське(Світле, Козацьке), Piwny kubek ("Пивний кухоль"), Дівчина з півдня.	Традиційне, преміум, нефільтроване, безалкогольне, сиропами, експорт
Слабоалкогольні напої	Бренді-кола, Ром-кола Джин-тонік, Джин Грейпфрут, Текіла Лайм, Біттер Лимон, DZEN («Бора Бора», «Дайкірі», «Секс на пляжі», Hard Seltzer (Orange&Lemon, Black Cherry), Енергетичні напої (BRONX, BRONX Black Orange, BRONX Black Cherry).	Легкі та оригінальні смаки
Безалкогольні напої	Живчик в асортименті(вишня, лимон, груша, апельсин, яблуко та виноград, яблуко, яблуко та лісові ягоди, яблуко негазований, LE'KVAS), Молодіжна лінійка (Живчик Leemon, Живчик Orange, Живчик Smart Cola), Лимонад, Ситро, Квас Старокиївський та Київський білий, Енергетичні напої (JETT , JETT Ківі-Яблуко, JETT Манго-Апельсин, BRONX Non-Alco).	Натуральні компоненти, різноманіття смаків
Сидр	Sidro Villa Bianca (con gusto Fragolino Bianco, con gusto Fragolino Rosso, con gusto Bellini Bianco), Ciber (яблуко, чорниця, груша).	Натуральні живого бродіння зі смаком полуниці, без ароматизаторів
Мінеральна вода і питана вода	Оболонська в асортименті("Оболонська", "Оболонська-2 сильногазована", "Оболонська слабогазована", "Оболонська плюс лимон", "Оболонська плюс ментол", "Оболонська зі смаком м'яти та лайма", "Оболонська з лимоном і апельсином", "Оболонська вода зі смаком грейпфрута та імбиру", "Оболонська негазована зі смаком лимона та апельсина", "Оболонська 2 негазована"), "Прозора" (негазована, сильногазована), Регіональна продукція - "Охтирська", "Збручанська 77", вода - "Аквабаланс".	Лікувально-столова вода

Джерело: складено за [36]

Логотип ПрАТ «Оболонь» є ключовим елементом брендової ідентичності компанії. ПрАТ «Оболонь» займає одну з провідних позицій на українському ринку пива, входячи до четвірки найбільших виробників, поряд із Carlsberg Ukraine, AB InBev Efes Україна та Першою приватною броварнею. Станом на

2025 рік частка компанії на ринку пива значно збільшилась порівняно з попередніми роками (табл. 2.8).

Основним чинником динамічного зростання стали проблеми у конкурентів. Зокрема, компанія AB InBev Efes втратила більшість своїх заводів у Чернігові, Миколаєві та Харкові, що призвело до скорочення близько 70% її продажів. Інший конкурент — Carlsberg Україна — зміг зберегти свої заводи у Києві, Львові та Запоріжжі, однак, порівняно з результатами "Оболоні", їхні показники виглядають скромніше.

Таблиця 2.8

**Компанії за класом «Виробництво пива» та найбільшим доходом
у 2024 році**

Назва підприємства	Доходи, тис. грн.
ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	12784705
ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	12488230
ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	5451154
ПРАТ «ПБК „РАДОМИШЛЬ“»	4545027
ТЗОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»	2028221

Джерело: [34]

Оскільки «Оболонь» залишається ключовим гравцем у сегменті пива, це дозволяє товариству підтримувати власну бренд-ідентичність і зміцнювати присутність як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені, незважаючи на виклики останніх років.

Товариство має значні можливості для розширення, зокрема на ринках, де конкурентів небагато, і впровадження екологічних рішень. Основними загрозами залишаються конкуренція з глобальними брендами, економічна нестабільність, та обмеження, пов'язані з регуляціями.

У перспективі ПрАТ «Оболонь» варто інвестувати у диверсифікацію джерел сировини, інноваційні технології та маркетингову стратегію для збереження конкурентних переваг.

Для аналізу можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь» використаємо також PEST (PESTLE) - аналіз, який включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Цей підхід дозволить оцінити ключові зовнішні

компоненти, що можуть впливати на зовнішньо-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.9).

PESTLE-аналіз показав, що на зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Оболонь» впливають переважно політичні та економічні чинники, зокрема регулювання експорту, митні політики та валютні коливання. Соціальні тренди підкреслюють важливість інновацій у виробництві безалкогольних і органічних напоїв. Екологічні норми потребують додаткових інвестицій у модернізацію виробництва та упаковки. Успішне управління юридичними змінами є критично важливим для відповідності міжнародним стандартам.

Для підтримання конкурентоспроможності компанії рекомендується активніше впроваджувати нові технології та розширювати свою присутність на міжнародних ринках.

Таблиця 2.9

PESTLE-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Опис	Вплив
Політичний	Регулювання експорту та імпорту в рамках ЄС та США, зростання податкового навантаження, зміни у митній політиці України.	Високий. Політична стабільність впливає на безперервність поставок та інвестиційні перспективи.
Економічний	Коливання валютного курсу, інфляція, ріст витрат на сировину, обмеження через економічну кризу внаслідок війни.	Високий. Впливає на ціни, маржинальність та конкурентоспроможність продукції.
Соціальний	Зміна вподобань споживачів, зростання попиту на органічні продукти, популярність безалкогольних напоїв.	Середній. Потребує адаптації до тенденцій ринку та розширення лінійки продукції.
Технологічний	Впровадження інновацій у виробничі процеси, вимоги до енергоефективності, автоматизація процесів.	Високий. Важливий для збереження конкурентних переваг та підвищення якості продукції.
Екологічний	Вимоги до скорочення викидів CO ₂ , переходу на екологічну упаковку, утилізації відходів.	Середній. Вимагає інвестицій у сталість та адаптацію до європейських норм.
Юридичний	Зміни в законодавстві щодо харчових продуктів, посилення стандартів якості та безпеки, антимонопольне регулювання.	Високий. Впливає на адаптацію компанії до нових норм і вимог ринку.

Джерело: складено автором на основі

Розглянуті фактори визначають стратегію компанії, її адаптацію до зовнішніх викликів та можливостей, а також сприяють формуванню пріоритетних напрямів розвитку на коротко- та довгострокову перспективу. Урахування політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових умов дозволяє ПрАТ «Оболонь» оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, мінімізувати ризики та ефективно використовувати наявні ресурси. Це забезпечує підвищення стійкості підприємства, посилення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

2.3. Дослідження стану та особливостей формування стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним із найбільших виробників пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води в Україні, що здійснює діяльність з 1980 року.

Сьогодні підприємство не лише забезпечує внутрішній ринок високоякісною продукцією, але й активно розвиває експортний напрямок, поставляючи продукцію у понад 50 країн світу. Успіх компанії значною мірою обумовлений ефективною стратегією інвестування в модернізацію виробництва, розширення потужностей та впровадження інноваційних технологій.

Інвестиційна діяльність ПрАТ «Оболонь» є важливою складовою загальної стратегії розвитку компанії та спрямована на підтримку конкурентоспроможності, поліпшення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів і освоєння нових ринків. Основними напрямками інвестування на сьогодні є модернізація обладнання, розвиток екологічних проєктів, розширення енергозберігаючих програм, а також диверсифікація виробничого портфеля.

Стан інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» характеризується систематичним оновленням виробничих фондів. Наприклад, у 2021–2024 роках компанія інвестувала значні кошти в автоматизацію розливу напоїв, будівництво нових складських приміщень та впровадження сучасних систем енергозбереження на основному заводі в Києві. Зокрема, було встановлено нові енергозберігаючі компресори, системи рекуперації тепла та оновлено обладнання для очищення стічних вод. Такі заходи дозволили не лише підвищити екологічну безпеку виробництва, але й суттєво зменшити енергоспоживання та операційні витрати.

Формування стратегічного плану інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» базується на принципах довгострокового планування з урахуванням макроекономічної ситуації, аналізу ринкових тенденцій, оцінки власних ресурсів та потенційних ризиків. Особливістю планування є багаторівнева система аналізу інвестиційних проєктів, що включає етапи економічного обґрунтування, фінансового моделювання, ризик-аналізу та екологічної експертизи.

Ключовими критеріями відбору інвестиційних проєктів є наступні: стратегічна відповідність загальним цілям компанії, очікувана рентабельність інвестицій, строк окупності, ефективність з погляду екологічної безпеки та соціальної відповідальності. ПрАТ «Оболонь» активно співпрацює з українськими та міжнародними фінансовими установами щодо залучення фінансування для великих інвестиційних програм, що дозволяє диверсифікувати ризики та зменшити залежність від власних обігових коштів.

У період 2022–2024 років в умовах війни компанія була змушена частково адаптувати свої інвестиційні плани. Частина інвестицій була перенаправлена на підтримку стабільності роботи виробничих підрозділів, забезпечення безпеки персоналу та створення альтернативних логістичних маршрутів. Проте, навіть в умовах форс-мажорів, «Оболонь» не відмовилася від стратегічних інвестицій у модернізацію технологічних процесів. Зокрема,

значна увага була приділена розробленню та впровадженню нових екологічно чистих технологій виробництва та упаковки продукції.

Особливо варто відзначити, що стратегія інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання має виражений екологічний компонент. Компанія послідовно реалізує програми скорочення викидів вуглекислого газу, зниження водоспоживання на одиницю продукції та мінімізації впливу виробництва на довкілля. Наприклад, «Оболонь» активно працює над програмами повторного використання води у виробничих циклах і розширює використання вторинної сировини для пакування.

Ще однією характерною рисою інвестиційної політики підприємства є диверсифікація виробничого портфеля. Окрім традиційного пива та безалкогольних напоїв, компанія розвиває виробництво квасу, енергетичних напоїв, води та слабоалкогольних коктейлів. Інвестиції в нові виробничі лінії та продукти дозволяють компанії швидше реагувати на зміну споживчих уподобань та розширювати ринкову присутність як в Україні, так і за кордоном.

Таблиця 2.10

Напрями інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» та їхній очікуваний ефект

Напрямок інвестування	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Модернізація виробничого обладнання	Встановлення нових ліній розливу, енергозберігаючого обладнання	Підвищення продуктивності, зменшення енергоспоживання, зниження собівартості продукції
Розвиток екологічних програм	Впровадження систем рекуперації тепла, очищення стічних вод	Зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення екологічної відповідальності
Розширення логістичних потужностей	Будівництво нових складів і розподільчих центрів	Скорочення часу доставки продукції, оптимізація витрат на логістику
Диверсифікація асортименту	Запуск виробництва нових видів напоїв: енергетичних, квасу, коктейлів	Розширення ринкової ніші, підвищення прибутковості
Цифровізація та автоматизація процесів	Впровадження систем моніторингу виробництва та управління ресурсами	Підвищення управлінської ефективності, зменшення втрат і помилок
Підтримка безперервної діяльності в умовах війни	Забезпечення безпеки персоналу, адаптація логістичних маршрутів	Підтримка стабільної роботи компанії та виконання контрактних зобов'язань

Джерело: складено автором

Таким чином, інвестиційна діяльність ПрАТ «Оболонь» має системний, стратегічно орієнтований характер і спрямована на довгострокове зростання компанії, підтримку високої якості продукції, збереження конкурентних переваг і дотримання принципів сталого розвитку. В умовах воєнного стану гнучкість та стратегічна послідовність в інвестуванні стали запорукою збереження позицій на внутрішньому ринку та розвитку експортного потенціалу компанії.

Інвестиційна діяльність суб'єкта господарювання є багатоплановою та спрямована не лише на оновлення технічної бази, але й на посилення екологічної стійкості, підвищення логістичної ефективності та стратегічне розширення продуктового портфеля. Це дозволяє компанії залишатися лідером галузі навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Проведемо більш детально обсяги інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Обсяги інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення					
					абсолютне, од.			відносне, %		
					2021- 2022 рр	2022- 2023 рр	2023- 2024 рр	2021- 2022 рр	2022- 2023 рр	2023- 2024 рр
Нематеріальні активи, тис.грн	3 021	2 467	1 934	44 062	-554	-533	42 128	- 18.34	- 21.61	2 178.28
Незавершені капітальні інвестиції, тис.грн	46 748	85 202	48 865	124 763	38 454	-36 337	75 898	82.26	- 42.65	155.32
Основні засоби, тис.грн	3 741 276	3 464 064	3 596 253	4 808 711	-277 212	132 189	1 212 458	-7.41	3.82	33.71
Інші фінансові інвестиції, тис.грн	71 117	68 793	69 482	69 482.00	-2 324	689	0	-3.27	1.00	0.00
Всього, тис.грн	3 862 162	3 620 526	3 716 534	5 047 018	-241 636	96 008	1 330 484	-6.26	2.65	35.80

Джерело: складено автором на основі [35]

На підставі наведених даних спостерігається різноспрямована динаміка складових необоротних активів протягом 2021–2024 років.

Зокрема, нематеріальні активи демонстрували поступове зменшення протягом 2021–2023 років: у 2022 році вони скоротилися на 18,34 %, а у 2023 –

ще на 21,61 %. Водночас у 2024 році спостерігається різке зростання на 2178,28 %, що може свідчити про значні інвестиції в інтелектуальну власність або програмне забезпечення.

Незавершені капітальні інвестиції у 2022 році зросли на 82,26 %, однак у 2023 році відбулося їх зниження на 42,65 %. У 2024 році знову зафіксовано стрімке зростання – на 155,32 %, що може свідчити про реалізацію нових довгострокових проєктів.

Основні засоби зменшилися у 2022 році на 7,41 %, тоді як у 2023 та 2024 роках зафіксовано зростання відповідно на 3,82 % та 33,71 %. Це може свідчити про оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Інші фінансові інвестиції залишались майже незмінними протягом усього періоду, що свідчить про стабільну політику у цьому напрямі.

У підсумку, загальна вартість необоротних активів у 2022 році знизилася на 6,26 %, однак у наступні роки зростає: у 2023 – на 2,65 %, а у 2024 – на значні 35,80 %, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства.

Загалом, обсяги інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» вказують на спрямованість компанії на довгострокове зростання, активне впровадження нових технологій та готовність адаптуватися до змін на ринку. Таке стратегічне позиціонування, в поєднанні із збереженням фінансової стійкості, може стати важливим фактором успіху компанії в майбутньому.

Аналіз інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання за період 2021–2024 років свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, проте одночасно виявляє і низку проблем та викликів, які потребують уваги при формуванні майбутньої інвестиційної політики.

Простежується високий рівень незавершених капітальних інвестицій. Незважаючи на позитивний приріст обсягів незавершених капітальних інвестицій, їх значна частка у структурі активів може свідчити про затримки в реалізації окремих інвестиційних проєктів або про надто тривалий цикл впровадження нових виробничих потужностей. Це створює ризики

заморожування капіталу та недоотримання очікуваного ефекту у заплановані терміни.

Спостерігається обмежене зростання інших фінансових інвестицій. Хоча інші фінансові інвестиції також збільшилися, їх зростання є помірним і не відображає масштабного диверсифікування інвестиційного портфеля. Це вказує на обережність компанії щодо альтернативних фінансових вкладень, що, з одного боку, мінімізує ризики, але з іншого — обмежує потенційні джерела доходу в умовах турбулентності ринку.

Існує велика залежність підприємства від зовнішніх ризиків та економічної нестабільності в державі. В умовах воєнного стану в Україні існують постійні зовнішні загрози, що впливають на інвестиційний клімат: коливання валютних курсів, зміна попиту на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, логістичні проблеми, ризики фізичного пошкодження інфраструктури. Це обмежує можливість планувати інвестиції на довгострокову перспективу.

Виникає постійна потреба в адаптації інвестиційної стратегії підприємства до зовнішніх та внутрішніх умов. Частина інвестицій була вимушено переорієнтовано на підтримку операційної стабільності та безпеки персоналу, що відтермінувало розвиток деяких стратегічних проєктів, зокрема експортно-орієнтованих напрямків.

Хоча компанія активно впроваджує нові екологічні та технологічні рішення, існує ризик затримки окупності інвестицій через нестабільний попит та економічні виклики. Це вимагає ретельного фінансового моделювання майбутніх проєктів і додаткової диверсифікації джерел фінансування.

Попри активний розвиток та модернізацію, ПрАТ «Оболонь» стикається з викликами, пов'язаними із завершенням великих капітальних проєктів, обмеженістю фінансового маневру в умовах кризи та загрозами нестабільності ринку. Для мінімізації цих ризиків компанії доцільно зосередитися на пришвидшенні реалізації незавершених інвестицій, посиленні диверсифікації активів, оптимізації фінансової структури інвестиційних проєктів та пошуку

нових партнерств для розширення доступу до альтернативних джерел фінансування. Такий підхід дозволить "Оболоні" не лише зберегти досягнуті позиції, а й забезпечити стійке зростання в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» розпочало свою діяльність у 1974 році з будівництва Київського пивзаводу №3, розташованого в районі Оболонь завдяки наявності великих запасів м'якої та чистої артезіанської води. Завод було відкрито у 1980 році, а в 1983 році він отримав назву «Оболонь».

Пріоритетний напрям розвитку суб'єкта господарювання полягає у стратегічному розширенні сегменту безалкогольних та низькоалкогольних напоїв на глобальному ринку, паралельно з розвитком преміального сегменту. Це дозволить ПрАТ «Оболонь» закріпити конкурентні позиції, задовольнити сучасні потреби споживачів і забезпечити стаке зростання у перспективі 2024–2030 років.

Глибина та ширина асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» демонструють значне різноманіття товарів, які включають пиво, безалкогольні, слабоалкогольні напої, а також мінеральну воду, сидру. Продукція охоплює популярні бренди, такі як «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Жигулівське», і «Zlata Praha». Асортимент пива включає класичні, преміум, безалкогольні та експортні варіанти. Важливим напрямом є також виробництво квасу, газованих напоїв та води під брендами «Прозора» та «Оболонська».

Аналіз інвестиційної діяльності компанії за період 2021–2024 років свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, проте одночасно виявляє і низку проблем та викликів, які потребують уваги при формуванні майбутньої інвестиційної політики.

Простежується високий рівень незавершених капітальних інвестицій. Незважаючи на позитивний приріст обсягів незавершених капітальних

інвестицій, їх значна частка у структурі активів може свідчити про затримки в реалізації окремих інвестиційних проєктів або про надто тривалий цикл впровадження нових виробничих потужностей. Це створює ризики заморожування капіталу та недоотримання очікуваного ефекту у заплановані терміни.

Спостерігається обмежене зростання інших фінансових інвестицій. Хоча інші фінансові інвестиції також збільшилися, їх зростання є помірним і не відображає масштабного диверсифікування інвестиційного портфеля. Це вказує на обережність компанії щодо альтернативних фінансових вкладень, що, з одного боку, мінімізує ризики, але з іншого — обмежує потенційні джерела доходу в умовах турбулентності ринку.

Існує велика залежність підприємства від зовнішніх ризиків та економічної нестабільності в державі. В умовах воєнного стану в Україні існують постійні зовнішні загрози, що впливають на інвестиційний клімат: коливання валютних курсів, зміна попиту на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, логістичні проблеми, ризики фізичного пошкодження інфраструктури. Це обмежує можливість планувати інвестиції на довгострокову перспективу.

Виникає постійна потреба в адаптації інвестиційної стратегії підприємства до змінних зовнішніх та внутрішніх умов. Частина інвестицій була вимушено переорієнтовано на підтримку операційної стабільності та безпеки персоналу, що відтермінувало розвиток деяких стратегічних проєктів, зокрема експортно-орієнтованих напрямків.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Програма діяльності підприємства щодо формування стратегічного плану інвестиційної діяльності

Програму діяльності ПрАТ «Оболонь» щодо формування стратегічного плану інвестиційної діяльності побудуємо з урахуванням аналізу інвестиційної ситуації та основних проблем, виявлених на підприємстві у період 2021–2024 років. Враховуючи ризики, виклики, а також позитивні тенденції розвитку, товариство повинне спрямувати свої зусилля на вирішення виявлених проблем та ефективне використання наявних можливостей.

Таблиця 3.1

Стратегічний план інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Стратегічний напрям	Основні цілі	Конкретні заходи	Очікувані результати
1	2	3	4	5
1	Оптимізація управління інвестиційними проєктами	Прискорення реалізації незавершених проєктів, зниження ризику заморожених активів	- Перегляд термінів-Залучення додаткових ресурсів - Впровадження Agile, Scrum, Kanban, Lean- Rolling Wave Planning - Метод критичного ланцюга- Використання цифрових платформ (Jira, Asana)	Своєчасне завершення проєктів, зниження витрат, підвищення ефективності управління
2	Технологічна модернізація та інновації	Підвищення конкурентоспроможності	- Інвестиції у модернізацію ліній - Автоматизація процесів - Розроблення нових продуктів	Зниження витрат, зростання продуктивності, відповідність ринковим вимогам

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
3	Інвестиції у сталий розвиток	Формування позитивного іміджу, відповідальність	- Впровадження екологічних технологій - Енергозбереження	Зменшення екологічного впливу, репутаційні переваги
4	Цифровізація маркетингу	Розширення ринків збуту	- Інвестиції у цифрові канали - Використання аналітики, CRM	Підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів
5	Диверсифікація інвестиційного портфеля	Зменшення ризиків, зростання доходів	- Інвестування в акції, облігації (МНР, Kernel, Coca-Cola, Heineken) - Розгляд краудфандингу, криптовалют - Портфельне інвестування	Підвищення стабільності доходів, фінансовий захист
6	Розширення зовнішньоекономічної діяльності	Розширення присутності на ринках Європи та Азії, зниження залежності від внутрішнього	- Розширення присутності на ринках ЄС та Азії - Створення брендів ліній - Пошук партнерів (дистриб'ютори, ритейлери) - Адаптація продукції до локальних ринків	Збільшення експорту, зростання прибутковості
7	Гнучкість в умовах воєнного стану	Мінімізація зовнішніх ризиків	- Моніторинг ринку в реальному часі - Гнучке ціноутворення - Пошук нових логістичних маршрутів - Витратна оптимізація	Висока адаптивність до змін, стабільність у кризових умовах
8	Формування стратегічних резервів	Забезпечення безперервності діяльності	- Запаси сировини, готової продукції - Фінансові резерви - Мобілізаційні плани	Стійкість до логістичних і технічних збоїв
9	Баланс стабільності та розвитку	Збереження операційної стабільності + стратегічний розвиток	- Планування нових експортних програм - Фокус на експортно-орієнтовані проекти	Збалансований розвиток, зменшення ризику перенапруження
10	Залучення нових джерел фінансування	Підвищення інвестспроможності	- Пошук кредитів, грантів, партнерств - Інвестиційні програми від держави/ЄС	Розширення ресурсної бази, посилення інвестиційної активності

Джерело: авторська розроблення.

Однією з актуальних проблем суб'єкта господарювання є високий рівень незавершених капітальних інвестицій, що створює ризики заморожування

капіталу та втрати потенційних вигід. Частина проєктів не була завершена в заплановані терміни, що вказує на потребу в перегляді підходів до їх планування та реалізації. Необхідно зосередитись на активізації реалізації пріоритетних інвестиційних проєктів, зокрема шляхом уточнення термінів, переоцінки ресурсного забезпечення та впровадження сучасних методів управління.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю вимагає гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. В умовах постійного технологічного прогресу та зростання конкуренції ПрАТ «Оболонь» доцільно впровадити методології, які дозволяють підвищити прозорість процесів і скоротити час реалізації проєктів. Зокрема, мова йде про підходи Agile, що передбачають гнучке управління з фокусом на швидкі ітерації, адаптацію та постійне вдосконалення. Актуальним є впровадження практик Scrum та Kanban для організації командної роботи, контролю за виконанням завдань і підвищення відповідальності на всіх рівнях.

Крім того, ефективним є застосування Lean-методів, що дозволяють зменшити втрати ресурсів і підвищити продуктивність, концентруючи увагу лише на тих елементах процесу, які створюють додану вартість. Це особливо важливо у виробничому середовищі, де зменшення часу на виконання завдань напряду впливає на економічні показники. Додатковим кроком може стати впровадження сучасних цифрових інструментів управління, таких як Jira, Asana чи Trello, які забезпечують централізований моніторинг проєктів і покращують комунікацію між учасниками.

Для стратегічного планування доцільно застосовувати метод rolling wave planning (планування в «хвилях»), що дозволяє деталізувати план на ближчу перспективу, залишаючи гнучкість на більш віддалених етапах. Це забезпечує адаптивність і водночас збереження стратегічної спрямованості. Додатково варто звернути увагу на метод критичного ланцюга (Critical Chain Project Management), який дозволяє оптимізувати строки виконання з урахуванням обмежених ресурсів і мінімізувати вплив затримок.

У фокусі оптимізації мають бути ті, що найбільше впливають на досягнення стратегічних цілей компанії: модернізація виробничих потужностей, автоматизація процесів, розроблення нових продуктів і розширення ринків збуту. Особливу увагу варто приділити інвестиціям у цифровізацію та екологічні ініціативи, що сприятимуть підвищенню ефективності й покращенню корпоративного іміджу.

Загалом, впровадження гнучких методів управління, сучасних ІТ-інструментів та стратегічно орієнтованого планування дозволить ПрАТ «Оболонь» значно покращити ефективність інвестиційної діяльності, скоротити втрати та підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Суб'єкт господарювання має потребу в подальшій диверсифікації свого інвестиційного портфеля. Незважаючи на певне зростання у сфері фінансових інвестицій, їхня дохідність залишається недостатньою. З огляду на високу турбулентність ринку, доцільно зосередитись на інвестиціях в альтернативні фінансові інструменти, а також на розширенні присутності компанії на ринках ЄС та Азії, зокрема в сегменті алкогольних напоїв. Така стратегія дозволить знизити ризики, підвищити дохідність та забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

Одним із перспективних напрямів є інвестування в акції стабільних підприємств, зокрема в аграрному секторі України — таких як МХП або «Кернел». Водночас слід розглянути придбання акцій міжнародних корпорацій (наприклад, Coca-Cola чи Heineken), які демонструють стійкість до глобальних економічних викликів і здатні генерувати стабільні дивіденди. Ці підприємства можуть забезпечити стабільний дохід через дивіденди та зростання капіталу завдяки міжнародній репутації та розвиненій мережі дистрибуції.

Облігаційні інструменти також можуть відігравати роль у структурі портфеля. Найбільш доцільними є вкладення в державні облігації економічно стабільних країн ЄС, зокрема Німеччини чи Франції, а також у корпоративні облігації глобальних компаній з високим кредитним рейтингом. Це дасть змогу

зберегти капітал і захистити його від внутрішніх ризиків, пов'язаних з війною та економічною нестабільністю в Україні.

Доповненням до основного інвестиційного портфеля можуть бути альтернативні фінансові інструменти, зокрема інвестиції через краудфандингові платформи або в криптовалютні активи, проте ці напрями потребують особливої обережності через їхню волатильність і регуляторні ризики.

Краудфандинг — це форма колективного фінансування, коли велика кількість людей вкладає невеликі суми через спеціальні онлайн-платформи для підтримки бізнесових, соціальних чи інноваційних проєктів. Суть полягає в тому, що підприємство може залучити кошти напряму від зацікавлених осіб або майбутніх споживачів без посередництва банків чи фондів.

Краудфандинг може бути особливо ефективним для фінансування інноваційних, екологічних і соціально значимих проєктів, які мають чітко сформульовану ідею, візуалізацію та потенціал залучити підтримку широкої аудиторії. Наприклад, це можуть бути нові лінійки безалкогольних або органічних напоїв, вироблених із локальної сировини; екологічні ініціативи на підприємстві, як-от впровадження систем повторного використання води чи зменшення вуглецевого сліду; або запуск брендovаних крафтових продуктів із унікальною історією, орієнтованих на молодіжну аудиторію. Також краудфандинг може стати джерелом стартового капіталу для виходу на нові ринки за кордоном, якщо зможе зацікавити міжнародну спільноту.

Особливої уваги заслуговує розширення зовнішньоекономічної присутності ПрАТ «Оболонь», насамперед на ринках ЄС та Азії. Компанія вже має досвід роботи за кордоном, тому логічним кроком є масштабування присутності на цих ринках, адаптація лінійки продукції до специфіки споживчого попиту та активні дії з розвитку дистрибуції. Зокрема, це може включати запуск брендovаних продуктів з урахуванням культурних особливостей і смакових уподобань — наприклад, в Азії орієнтація на локальні смаки або інноваційні формати упаковки.

На практиці це може включати запуск брендovих ліній, які орієнтовані на особливості культури та вподобань споживачів кожного з ринків. Наприклад, в Азії можна акцентувати на локальних смаках, таких як японське саке чи корейський маккулі, адаптуючи виробництво під місцеві вимоги.

Для ефективного розширення необхідно розробити стратегію розвитку експорту: провести конкурентний аналіз, налагодити співпрацю з локальними дистриб'юторами, агентами, а також шукати можливості для створення спільних проєктів із закордонними партнерами.

Паралельно важливо інвестувати в енергоефективні та технологічні рішення на виробництві, що дозволить знизити витрати, підвищити маржинальність та зробити продукцію більш конкурентоспроможною в умовах міжнародної конкуренції.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» варто орієнтуватися не лише на збереження стабільності інвестицій, а й на їх активне використання як інструменту для розширення географії діяльності, підвищення гнучкості та довгострокового розвитку.

В умовах воєнного стану в Україні зовнішні чинники, такі як коливання валютного курсу, зниження платоспроможного попиту, логістичні виклики, а також ризики пошкодження інфраструктури, істотно впливають на інвестиційний клімат. У зв'язку з цим товариству необхідно спрямувати зусилля на формування адаптивної, гнучкої інвестиційної стратегії, що дозволить ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати фінансову стабільність підприємства.

Передусім важливо створити постійну систему моніторингу ринкових тенденцій. Вона повинна базуватися на аналізі макроекономічних показників, змінах валютного ринку, динаміці попиту на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також ефективності логістичних маршрутів. Для цього доцільно сформувати спеціалізовану аналітичну групу, яка буде працювати із застосуванням сучасних цифрових інструментів для збору й оброблення даних

у реальному часі, прогнозування потенційних ризиків та формування сценаріїв оперативного реагування.

Наступним кроком має стати перегляд і адаптація цінової політики підприємства. В умовах коливання цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги, варто впроваджувати гнучке ціноутворення, що враховуватиме регіональні відмінності в попиті, платоспроможність споживачів та рівень конкурентного середовища. У разі зростання собівартості необхідно своєчасно коригувати ціни або впроваджувати спеціальні комерційні пропозиції, щоб утримати позиції на ринку.

Важливо також посилити оптимізацію витрат, зокрема шляхом скорочення непродуктивних витрат, підвищення енергоефективності виробничих процесів, автоматизації операцій та переукладання контрактів з постачальниками на більш вигідних умовах. Такі заходи сприятимуть зниженню залежності від факторів, що не контролюються підприємством.

Окрему увагу слід приділити створенню стратегічних резервів. Йдеться не лише про формування фінансових резервів, а й про накопичення запасів сировини, пакувальних матеріалів, готової продукції, а також підтримку матеріально-технічної бази, що дозволить оперативно реагувати на перебої в постачанні або можливі загрози з боку військових дій. Доцільно розробити внутрішню систему мобілізації ресурсів, що дозволить швидко перезапускати або адаптувати виробництво у випадку виникнення форс-мажорних обставин.

З метою збереження інвестиційної ефективності у складних умовах, також доцільно здійснити ревізію існуючих і запланованих інвестиційних проєктів. Пріоритет слід надавати короткостроковим ініціативам із високою рентабельністю та швидкою окупністю, які можна масштабувати або згортати відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Варто уникати довгострокових капіталомістких проєктів, реалізація яких залежить від стабільності зовнішнього середовища.

Таким чином, шляхом активного моніторингу, адаптації цінової політики, оптимізації витрат та створення стратегічних резервів ПрАТ «Оболонь» зможе

ефективно адаптуватися до умов воєнного стану, мінімізувати зовнішні ризики та зберегти стійкість інвестиційної діяльності у складному економічному середовищі.

У зв'язку з обмеженням фінансового маневру товариства, доцільно розглянути варіанти залучення нових джерел фінансування. Це можуть бути як традиційні кредитні інструменти, так і нові форми інвестування, наприклад, краудфандинг, інвестиції від міжнародних фінансових організацій або державні субсидії для розвитку певних галузей. Оскільки екологічні та технологічні є важливими для товариства, варто також звернути увагу на зелені фінансові інструменти та підтримку державних програм.

Враховуючи велику увагу до технологічних та екологічних рішень, товариство повинне продовжити впровадження інновацій, однак зі збалансованим підходом до ризиків та окупності. Впровадження нових технологій має базуватися на ретельному фінансовому моделюванні та оцінці майбутнього попиту, щоб мінімізувати ризики затримок з окупністю інвестицій. Також варто посилити інвестиції в екологічно чисті технології та рішення, що допоможуть компанії отримати додаткові переваги на ринку, де екологічні стандарти стають важливим фактором конкурентоспроможності.

Для забезпечення високої ефективності інвестицій необхідно встановити чіткі критерії та механізми для регулярного моніторингу результатів інвестицій. Це передбачає не лише фінансову оцінку, але й аналіз впливу на виробничі потужності, екологічні аспекти та соціальну відповідальність. Важливо створити систему звітності та аналізу, що дозволить на ранніх етапах виявляти проблеми та своєчасно коригувати інвестиційну стратегію.

Таким чином, стратегічний план інвестиційної діяльності для ПрАТ «Оболонь» має бути орієнтований на прискорення реалізації незавершених проєктів, диверсифікацію активів (вкладень), адаптацію до змін на ринку та залучення нових фінансових ресурсів. Це дозволить товариству стабільно розвиватися навіть в умовах економічної та політичної нестабільності.

3.2. Обґрунтування доцільності проєкту з розширення зовнішньоекономічної діяльності як першочергово заходу з реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства

Оскільки першочерговим щодо впровадження інвестиційної діяльності підприємства вважаємо реалізацію у з розширення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема розширення присутності на ринках алкогольних напоїв в країни ЄС та Азії, тому здійснимо обґрунтування доцільності даного проєкту.

Розроблення стратегії вимагає комплексного підходу, що враховує бізнес-архітектуру продуктів, сервісного обслуговування, інформаційних потоків, а також взаємодію різних бізнес-гравців. Основою стратегії є побудова ефективної бізнес-моделі, яка забезпечить конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на нових ринках і створить умови для довгострокового зростання.

Бізнес-архітектура продуктів повинна бути адаптована до вимог і очікувань споживачів у різних регіонах. У країнах ЄС спостерігається підвищений попит на екологічно чисті продукти з використанням органічної сировини, а також на крафтові напої з унікальними смаками. У країнах Азії, зокрема в Китаї, Японії та Індії, споживачі надають перевагу напоям із низьким вмістом алкоголю, а також брендам з високим міжнародним авторитетом. Відповідно, виробництво має бути спрямоване на створення продуктів, які відповідають цим уподобанням. У цьому контексті можлива співпраця з місцевими партнерами для адаптації рецептур і технологій до локальних смаків.

Сервісне обслуговування клієнтів (покупців) передбачає створення локальних центрів дистрибуції та обслуговування. Для забезпечення якісного обслуговування важливо організувати аутсорсинг логістичних процесів, залучаючи міжнародні компанії, які мають досвід управління дистрибуційними мережами в ЄС та Азії. Також, в подальшому, доцільно впровадити франчайзингову модель для розширення присутності на ринку та оптимізації витрат на відкриття нових представництв. Франчайзинг дозволить швидше адаптуватися до місцевих умов, оскільки локальні партнери мають глибше

розуміння культурних та ринкових особливостей.

Інформаційні потоки в межах цієї стратегії мають бути організовані таким чином, щоб забезпечити прозорість і ефективність у взаємодії всіх учасників процесу. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить об'єднати дані про виробництво, постачання, дистрибуцію та зворотний зв'язок від клієнтів. Особлива увага має приділятися електронній комерції як каналу реалізації продукції. Створення онлайн-магазинів, інтеграція з міжнародними платформами електронної торгівлі, такими як Amazon або Alibaba, забезпечить доступ до ширшої аудиторії споживачів.

Співпраця з постачальниками сировини, дистриб'юторами, маркетинговими агентствами та локальними органами влади створить синергію, яка сприятиме успішному виходу на нові ринки. Залучення інвестицій через кредитні лінії міжнародних банків дозволить мінімізувати фінансові ризики.

Організаційний план розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку алкогольних напоїв (пива, слабоалкогольних напоїв), в країни ЄС та Азії, передбачає запуск пілотних проєктів у ключових регіонах, таких як Німеччина та Китай, з подальшим масштабуванням. На початковому етапі доцільно використовувати модель аутсорсингу для виробництва окремих компонентів продукції, що зменшить навантаження на власні виробничі потужності. З часом можна перейти до створення локальних виробничих потужностей, щоб оптимізувати витрати на логістику та краще задовольняти попит.

Таким чином, стратегія розширення присутності на міжнародному ринку алкогольних напоїв передбачає адаптацію продукції до вимог споживачів, використання сучасних технологій для обміну інформацією, партнерство з локальними гравцями та активне залучення електронної комерції. Це забезпечить розвиток суб'єкту господарювання та збільшення його частки на глобальному ринку.

Розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку алкогольних напоїв, в країни ЄС та Азії, вимагає фінансування даного проєкту.

Сформуємо таблицю «Джерела фінансування виходу ПрАТ «Оболонь» на міжнародний ринок алкогольних напоїв (пиво, слабоалкогольні напої) в ЄС та Азії» (табл. 3.2) на основі умовного проєкту фінансування на 2025 рік.

Таблиця 3.2

Джерела фінансування розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку алкогольних напоїв (пива, слабоалкогольних напоїв), в країни ЄС та Азії

Назва статті витрат	Джерела фінансування		Разом	
	Власний капітал, дол. США	Залучені ресурси; кредитні кошти, дол. США	дол. США	грн.
Придбання та монтаж нового обладнання для виробництва 1 (Дробарка для солоду, заторний котел, фільтраційний чан – пакет обладнання № 1)	200000	200000	400000	16620000
Придбання та монтаж нового обладнання для виробництва 2 (сусловарний котел, чилер для охолодження сусла, циліндро-конічні танки (ЦКТ), холодильна установка – пакет обладнання № 2)	100000	200000	300000	12465000
Придбання та монтаж нового обладнання для виробництва 3 (Фільтр-прес, установка для карбонізації, лінія розливу тощо – пакет обладнання № 3)	50000	150000	200000	8310000
Обігові кошти (на сировину, трудові витрати, матеріали, інші поточні витрати)	100000	50000	150000	6232500
Просування продукції на ринку	120000	50000	170000	8310000
Всього	570000	650000	1220000	50691000

Примітка: курс обміну 1 долара США = 41,55 гривень.

З табл. 3.2 бачимо, що основна стаття витрат пов'язана з оновленням виробничих потужностей для виготовлення продукції, яка відповідає європейським та азійським стандартам.

Обігові кошти є необхідними для забезпечення фінансування операційної

діяльності для налагодження логістики, постачання сировини та інших поточних витрат. Просування продукції на ринку передбачається за рахунок маркетингових кампаній, участі у міжнародних виставках та заходах для розширення пізнаваності бренду (включає рекламу та цільові інвестиції у ЄС та Азії).

Чистий прибуток на підприємстві в 2024 періоді становить 1 248 254 тис. грн. Отже, підприємство має достатньо коштів для самофінансування проекту.

Оскільки закупівля обладнання та послуг оподатковується ПДВ (20%), необхідно врахувати податкові витрати: ПДВ та повна вартість у з урахуванням податків:

$\text{ПДВ (20\% від вартості контракту)} = 50\,691\,000 \times 0,2 = 10\,138\,200 \text{ грн} = 10\,138,2 \text{ тис. грн.}$

Сукупні витрати (ТС):

$\text{ТС} = V_k + \text{ПДВ} = 50\,691 + 10\,138,2 = 60\,829,2 \text{ тис. грн}$

Цей показник визначає загальний обсяг фінансових ресурсів, які повинні бути мобілізовані для реалізації у з урахуванням усіх прямих витрат і податків.

Після впровадження інвестицій очікується суттєве збільшення обсягів експорту. Згідно з попередньо укладеними контрактами, прогнозується щорічний експорт на рівні 150 000 декалітрів (дал) продукції.

Середня експортна ціна становитиме 30,00 дол. США за 1 дал (без ПДВ).

Таким чином:

$\text{Річний дохід у доларах США} = 150\,000 \text{ дал} \times 30,00 \$ = 4\,500\,000 \$$

У гривневому еквіваленті:

$\text{РД} = 4\,500\,000 \times 41,55 = 186\,975\,000 \text{ грн} = 186\,975 \text{ тис. грн.}$

Для визначення прогнозних повних витрат у результаті впровадження інвестиційного проекту було використано аналітико-прогностичний підхід на основі пропорційного співвідношення витрат до чистого доходу за попередній операційний період (2024 рік).

Оскільки реалізація проекту не передбачає суттєвих змін у структурі виробничих процесів, а лише розширює масштаби діяльності підприємства за

рахунок зростання обсягів експорту, було доцільно екстраполювати структуру витрат із базового періоду на прогнозний (2025 рік).

Це дозволяє забезпечити достовірність та обґрунтованість оцінки, ґрунтуючись на фактичних фінансово-економічних показниках. Методологія базується на припущенні про сталість питомих витрат на одиницю доходу за незмінних умов функціонування підприємства, що відповідає принципу порівнянності у фінансовому плануванні.

Фактичні дані за 2024 рік:

- Чистий дохід: 12 784 705 тис. грн
- Повні витрати: 10 929 872 тис. грн

Коефіцієнт витрат до доходу:

$$K_{\text{витрат}} = 10\,929\,872 / 12\,784\,705 \approx 0,855$$

Очікуваний чистий дохід у 2025 році:

$$\text{Дохід}_{2025} = 12\,784\,705 + 186\,975 = 12\,971\,680 \text{ тис. грн}$$

Прогнозні повні витрати у 2025 році:

$$\text{Витрати}_{2025} = 12\,971\,680 \times 0,855 \approx 11\,089\,720 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові витрати складають:

$$\Delta \text{Витрат} = 11\,089\,720 - 10\,929\,872 = 159\,848 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Очікуваний додатковий прибуток} = \Delta \text{Дохід} - \Delta \text{Витрат} = 186\,975 \text{ тис. грн} - 159\,848 = 27\,127 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток:

$$27\,127 \cdot 0,82 = \text{тис. грн} = 22\,224,14 \text{ тис. грн}$$

0,82 – коефіцієнт, що враховує сплату податку на прибуток при ставці податку згідно законодавства з 01 січня 2014 року – 18%;

Наступним етапом, розрахуємо ефективність запропонованого інвестиційного проєкту.

У рамках реалізації інвестиційного проєкту ПрАТ «Оболонь», спрямованого на розширення присутності підприємства на міжнародному ринку (зокрема країн ЄС та Азії), заплановано технічну модернізацію за рахунок впровадження сучасного високопродуктивного обладнання. Це

дозволить забезпечити зростання обсягів виробництва, покращення якості продукції та відповідність європейським стандартам.

Проектом передбачено три комплекси (пакети) обладнання, загальна вартість яких становить 37 395 тис. грн, а також витрати на обігові кошти та маркетинг, що разом формує загальний інвестиційний бюджет у 50 691 тис. грн.

Пакет обладнання №1 – для виробництва солодового напівфабрикату

Загальна вартість: 16 620 тис. грн

До складу входить:

- Вальцьова дробарка солоду Bühler Maltomat III — призначена для високоякісного подрібнення ячменю та інших зернових. Забезпечує оптимальну структуру дроблення для підвищення екстрактивності.
- Заторний котел GEA MashKettle — виконує функцію нагріву та перемішування затору з можливістю програмованого контролю температурних пауз.
- Фільтраційний чан GEA MILLSTAR Lauter Tun — дозволяє ефективно відокремити сусло від дробини з мінімальними втратами, забезпечуючи стабільну якість сировини для подальших етапів варіння.

Пакет обладнання №2 – для ферментації та охолодження

Загальна вартість: 12 465 тис. грн

До складу входить:

- Сусловарний котел GEA WortBoil — забезпечує стабільний процес кип'ятіння сусла з можливістю тонкого регулювання теплових параметрів.
- Циліндро-конічні танки (ЦКТ) Ziemann UniVessel — багатофункціональні резервуари для ферментації та доброджування пива, що мають ефективну систему охолодження й контролю тиску.
- Холодильна установка Frigomax BrewChill — енергоефективна система для охолодження пивного сусла перед ферментацією, сумісна з європейськими технологіями автоматизації.

Пакет обладнання №3 – для завершального етапу виробництва

Загальна вартість: 8 310 тис. грн

До складу входить:

- Фільтр-прес Della Toffola FSB — автоматизована система освітлення пива, що забезпечує видалення залишкових частинок і стабілізацію кольору.
- Установа для карбонізації FizzCarbon C+ — сучасний блок для насичення продукту CO₂ з точним дозуванням.
- Лінія розливу KHS Innofill Glass DRS — високошвидкісна лінія для розливу в скляну тару з можливістю адаптації до різних форматів пляшок та автоматичним контролем якості.

Вартість обладнання = 16 620 + 12 465 + 8 310 = 37 395 тис грн.

У процесі реалізації інвестиційного проєкту важливо передбачити облік амортизаційних відрахувань, які відображають поступове перенесення вартості необоротних активів (у нашому випадку — обладнання) на собівартість продукції протягом усього періоду їх експлуатації.

Для даного проєкту амортизаційні відрахування здійснюються на основі прямолінійного методу, відповідно до якого щорічна сума амортизації визначається шляхом рівномірного розподілу вартості об'єкта на весь строк його корисного використання.

Відповідно до п. 138.3.3. Податкового кодексу України, для машин і устаткування, які використовуються в промисловому виробництві, мінімальний строк корисного використання становить 5 років. Саме цей період було обрано як базовий життєвий цикл для розрахунків ефективності інвестиційного проєкту.

Річні амортизаційні відрахування = 37 395 / 5 = 7 479 тис.грн.

$$ЧГП = \Delta Пч + \Delta A_m,$$

де $\Delta Пч$ — чиста сума додаткового прибутку, що очікується, грн.;

ΔA — приріст амортизації (зміна загальної суми амортизації) у зв'язку зі зміною вартості основних фондів під впливом проєкту, що обґрунтовується.

ЧГП = 22 224,14 + 7 479 = 29 723,14 тис грн.

Ставка дисконту — 15%.

Коефіцієнт дисконтування при складних відсотках розраховується так:

$$K_{dc} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

де i - ставка дисконту в частках одиниці.

Для нульового року:

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

Для першого року:

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

Для другого року:

$$K_d = \frac{1}{(1 + 0,15)^2} = 0,756$$

Для третього року:

$$K_d = \frac{1}{(1 + 0,15)^3} = 0,658$$

Для четвертого року:

$$K_d = \frac{1}{(1 + 0,15)^4} = 0,572$$

Для п'ятого року:

$$K_d = \frac{1}{(1 + 0,15)^5} = 0,497$$

Наступним етапом розрахуємо дисконтований грошовий потік, який розраховується, як:

Дисконтований грошовий потік = ЧГП скоригований * K_d .

1 рік: $29\,723,14 * 0,87 = 25\,846,21$ тис. грн.;

2 рік: $29\,723,14 * 0,756 = 22\,474,96$ тис. грн.;

3 рік: $29\,723,14 * 0,658 = 19\,543,45$ тис. грн.;

4 рік: $29\,723,14 * 0,572 = 16\,994,30$ тис. грн.;

5 рік: $29\,723,14 * 0,497 = 14\,777,65$ тис. грн.

Результати підрахунків внесемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок ефективності проєкту розширення присутності ПрАТ
«Оболонь» на міжнародному ринку алкогольних напоїв (пива,
слабоалкогольних напоїв), в країни ЄС та Азії**

Показники	Роки						Всього
	0	1	2	3	4	5	
Інвестиції, тис.грн.	60 829,2	-	-	-	-	-	60829,2
Приріст амортизаційних відрахувань, тис.грн.	-	7 479	7 479	7 479	7 479	7 479	37 395
Додатковий чистий прибуток, тис.грн.	-	22224,14	22224,14	22224,14	22224,14	22224,14	111120,7
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-	29 723,14	29 723,14	29 723,14	29 723,14	29 723,14	148615,7
Коефіцієнт дисконтування $1/(1+i)^t$	1	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497	-
ЧГП * К _д		25846,21	22474,96	19543,45	16994,30	14777,65	99636,58

Джерело: розроблено автором

Отже, розрахуємо чистий приведений дохід при інвестуванні із залученням кредитних коштів банку:

$$\text{ЧПД} = 99\,636,58 - 60\,829,2 = 38\,807,38 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід величина додатна тобто реальні вигоди від реалізації проєкту перевищують затрати на проєкт на 38 807,38 тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) доходності:

$$ID = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t}}{I_{\text{заг}}}$$

$$ID = 99\,636,58 / 60\,829,2 = 1,63$$

Тобто з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 1,63 грн. дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проєкту. Індекс доходності більший одиниці. Інвестування є доцільним.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності:

$$IP = \frac{\overline{ЧП_i}}{I_{в_{заг}}}$$

$$IP = 22\,224,14 / 60\,829,2 = 1,82$$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримаємо 1,82 грн. чистого прибутку щорічно.

Період окупності

а) *недисконтований*:

$$ПО_n = \frac{I_{в_{заг}}}{ЧП_{сер}}$$

$$ПО_{недиск.} = 60\,829,2 / 29\,723,14 = 2,04 \text{ року.}$$

б) *дисконтований*:

$$ПО_d = \frac{I_{в_{заг}}}{\left[\sum_{t=1}^n \frac{ЧП_t}{(1+p)^t} \right] \div n}$$

$$ПО_{диск} = 60\,829,2 / (99\,636,58 : 5) = 3,05 \text{ року}$$

Отже, недисконтований період окупності складає 2,04 року, а дисконтований період окупності – 3,05 року. І 2,04, і 3,05 менше 5 років. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проєкту.

Внутрішня ставка доходності (ВСД) розраховується так:

$$ВСД = A + \frac{a * (B - A)}{a - b}$$

де A – величина ставки дисконту, при якій ЧПД додатний;

B – величина ставки дисконту, при якій ЧПД від'ємний;

a – величина додатного ЧПД при величині ставки дисконту A ;

b – величина від'ємного ЧПД при величині ставки дисконту B .

ВСД характеризує рівень доходності конкретного інвестиційного проєкту і виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до теперішньої вартості інвестиційних витрат. Загальне правило прийняття проєктів за критерієм ВСД: якщо значення ВСД

проєкту для приватних інвесторів більше за вартість капіталу інвестора і більше за ВСД альтернативних проєктів з урахуванням ступеня ризику, то проєкт можна рекомендувати до фінансування.

Щоб визначити ВСД необхідно збільшити ставку дисконту при розрахунку ЧПД на стільки, щоб значення ЧПД було від'ємним, наприклад, $p = 300\%$.

Таблиця 3.5

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків проєкту для визначення ВСД

Показник и	Роки						Всього
	0	1	2	3	4	5	
ІВ	60 829,2	-	-	-	-	-	60829,2
ЧГП скоригований , тис. грн.	-	29 723,14	29 723,14	29 723,14	29 723,14	29 723,14	148615,7
К _д		0,25	0,063	0,016	0,004	0,001	-
ЧГП скоригований * К _д		7 430,79	1 857,70	464,42	116,11	29,03	9 898,04

$$\text{ЧПД} = 9\,898,04 - 60\,829,2 = -50\,931,16 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВСД} = 15 + 29\,723,14 \cdot (300 - 15) / (29\,723,14 + 50\,931,16) = 120,02\%$$

Внутрішня ставка доходності становить 120,02% , що свідчить про дуже високий запас міцності проєкту.

Таблиця 3.6

**Показники ефективності проєкту розширення присутності ПрАТ
«Оболонь» на міжнародному ринку алкогольних напоїв (пива,
слабоалкогольних напоїв), в країни ЄС та Азії**

Показники	Од. виміру	Значення показника
Інвестиційні витрати	тис. грн.	60 829,2
з них приріст оборотних активів	тис. грн.	14 542,5
Додатковий чистий прибуток	тис. грн.	22 224,14
Чистий грошовий потік	тис. грн.	29 723,14
Чистий приведений дохід	тис. грн.	38 807,38
Індекс доходності	-	1,63
Індекс рентабельності інвестицій	-	1,82
Внутрішня ставка доходності	%	120,02
Період окупності недисконтований	Років	2,04
Період окупності дисконтований	Років	3,05

Джерело: розраховано автором

Запропонований інвестиційний проєкт принесе підприємству додатковий прибуток на вкладений капітал, тому що показник чистого приведенного доходу є позитивним і складає 38 807,38 тис. грн. Незалежні інвестиційні проєкти з додатним значенням показника чистого приведенного доходу дозволяють збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість. Індекс доходності дорівнює 1,63, тобто інвестиційний проєкт приймається в зв'язку з тим, що він принесе 1,63 грн. додаткового доходу на 1 грн. інвестованих засобів. Індекс прибутковості дорівнює 1,82, тобто на 1 гривню інвестованих коштів підприємство в результаті реалізації проєкту отримає 1 грн. 82 коп. чистого прибутку. Недисконтований період окупності складає 2,04 року, а дисконтований період окупності – 3,05 року. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проєкту.

Таким чином, кінцевим перспективним результатом впровадження і використання намічених заходів є виникаючий ефект, що приймає форму чистого прибутку, який і повинен виправдати (окупити) ті витрати капітального характеру, які будуть необхідні в ході реалізації програми.

Розрахунки показників ефективності ПрАТ «Оболонь» довели, що проєкт в цілому є ефективним, та може бути запропонованим до впровадження. Його застосування сприятиме розширенню споживчого ринку та посиленню позиції підприємства у зовнішньому середовищі.

Вплив проєкту на основні показники діяльності підприємства:

1) чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (проєкт):

$$12\,784\,705 + 186\,975 = 12\,971\,680 \text{ тис. грн.};$$

2) повні витрати (проєкт):

$$10\,929\,872 + 159\,848 = 11\,089\,720 \text{ тис. грн.};$$

3) прибуток від операційної діяльності (проєкт):

$$3\,262\,039 + 27\,127 = 3\,289\,166 \text{ тис. грн.};$$

4) прибуток чистий (проєкт):

$$1\,248\,254 + 22\,224,14 = 1\,270\,478,14 \text{ тис. грн.};$$

5) чисельність промислово-виробничого персоналу (проєкт):

Для обслуговування додатково встановленого обладнання потрібно приблизно 15 працівників

$$2\,161 + 15 = 2\,179 \text{ осіб};$$

6) основні виробничі фонди (проєкт):

$$4\,666\,855,5 + 37\,395 = 4\,704\,250,5 \text{ тис. грн.};$$

7) вартість активів (проєкт):

$$8\,524\,244 + 6\,232,5 + 37\,395 = 8\,574\,103,5 \text{ тис. грн.};$$

8) вартість власного капіталу (проєкт):

$$6\,543\,150 - 0 = 6\,543\,150 \text{ тис. грн.};$$

9) продуктивність праці:

- базис: $12\,784\,705 / 2164 = 5\,908 \text{ грн./особу};$
- проєкт: $12\,971\,680 / 2179 = 5\,953 \text{ грн./особу};$

10) витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції:

- базис: $10\,929\,872 / 12\,784\,705 = 85 \text{ коп.};$
- проєкт: $11\,089\,720 / 12\,971\,680 = 85 \text{ коп.};$

11) фондівіддача:

- базис: $12\,784\,705 / 4\,666\,855,5 = 2,74 \text{ грн./грн.};$
- проєкт: $12\,971\,680 / 4\,704\,250,5 = 2,76 \text{ грн./грн.};$

12) рентабельність діяльності (продажів):

- базис: $1\,248\,254 / 12\,784\,705 * 100 = 9,76 \text{ \%};$
- проєкт: $1\,270\,478,14 / 12\,971\,680 * 100 = 9,79 \text{ \%};$

13) рентабельність активів:

- базис: $1\,248\,254 / 8\,524\,244 * 100 = 14,64\text{ \%};$
- проєкт: $1\,270\,478,14 / 8\,566\,180,5 * 100 = 14,83\text{ \%};$

14) рентабельність власного капіталу:

- базис: $1\,248\,254 / 6\,543\,150 * 100 = 19,08 \text{ \%};$
- проєкт: $1\,270\,478,14 / 6\,543\,150 * 100 = 19,42\text{ \%};$

15) рентабельність продукції:

- базис: $1\,248\,254 / 10\,929\,872 * 100 = 11,42\text{ \%};$

- проєкт: $1\,270\,478,14 / 11\,089\,720 * 100 = 11,46\%$.

Результати розрахунків впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив проєкту на показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. Виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолют- не (+; -)	віднос- не, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації Продукції	тис. грн.	12784705	12971680	186975	1,44
Повні витрати на реалізовану продукцію	тис. грн.	10 929 872	11089720	159848	1,44
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	3 262 039	3289166	27 127	0,82
Чистий прибуток	тис. грн.	1 248 254	1 270 478,14	22 224,14	1,75
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	4666855,5	47042505	37 395	0,79
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб.	2164	2179	15	0,69
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	8 524 244	8566180,5	41937	0,49
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	6 543 150	6 543 150	0	0
Продуктивність праці	тис.грн./ особу	5 908	5 953	45,14	0,76
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	85,491781	85,491779	-0,000002	0
Фондовіддача	грн./ грн.	2,74	2,76	0,02	0,65
Рентабельність діяльності (продажів)	%	9,76	9,79	0,03	X
Рентабельність активів	%	14,64	14,83	0,19	X
Рентабельність власного капіталу	%	19,08	19,42	0,34	X
Рентабельність продукції	%	11,42	11,46	0	X

Джерело: авторська розроблення

Отже, можемо зробити висновок, що після впровадження проєкту розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку, основні техніко-економічні показники діяльності підприємства мають позитивну тенденцію. Саме тому вважатимемо впровадження даного заходу ефективним та таким, який позитивно вплине на інвестиційну стратегію суб'єкта господарювання.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з формування і реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності та впровадження обґрунтованого заходу

Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності ПрАТ «Оболонь» щодо реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності, зокрема в частині розширення присутності на ринках ЄС та Азії, потребує чіткого структурного підходу до планування, координації та контролю за виконанням завдань. Ефективне управління проєктом неможливе без визначення ключових складових, розподілу обов'язків та взаємозв'язків між виконавцями, що забезпечується через застосування сучасних інструментів проєктного менеджменту.

Одним із таких інструментів є структура декомпозиції робіт (Work Breakdown Structure, WBS), яка дозволяє візуалізувати всі етапи реалізації проєкту та розбити його на логічно завершені блоки (рис.3.1.)



Рис.3.1. WBS впровадження проєкту

Джерело: авторська розроблення

Для проєкту розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку цей підхід забезпечує деталізацію таких ключових напрямів, як адаптація виробництва до міжнародних стандартів, розробка логістичної моделі, маркетингове просування, формування експортного каналу збуту, а також цифрова підтримка і навчання персоналу.

Побудова WBS дозволяє керівництву проєкту не лише окреслити обсяг робіт, а й сформувати календарно-ресурсний план, оцінити часові рамки, витрати і ризики. У результаті формується прозора карта відповідальності, що полегшує координацію між підрозділами та партнерами.

Наступним етапом розробки структури проєкту виходу ПрАТ «Оболонь» на міжнародні ринки ЄС та Азії є побудова організаційної структури проєкту (OBS – Organization Breakdown Structure). OBS представляє собою схематичне відображення учасників проєкту, як фізичних, так і юридичних осіб, із зазначенням відповідальних за окремі напрямки діяльності. Зокрема, у проєкті будуть задіяні менеджери з експорту, фахівці з міжнародного маркетингу, фінансові аналітики, інженери виробництва та логістичні координатори.

Ключовим елементом інтеграції функціональної та організаційної структури є матриця відповідальності, яка об'єднує WBS і OBS у єдину двовимірну модель управління проєктом. У цій моделі вертикаль представляє напрямки діяльності або завдання проєкту (наприклад, сертифікація продукції, маркетингова кампанія, реорганізація виробництва), а горизонталь – виконавців, відповідальних за їх реалізацію.

Матриця відповідальності дає змогу чітко ідентифікувати, хто саме відповідає за виконання кожного завдання, хто бере участь у прийнятті рішень, а хто надає консультації або інформаційну підтримку. Такий підхід не лише підвищує ефективність контролю за використанням ресурсів, але й сприяє персоніфікації відповідальності, зменшує ризики дублювання функцій чи виникнення прогалин в управлінні

Таблиця 3.8

Матриця відповідальності проєкту

Дії	Генеральний директор	Заступник Ген. Директора	Головний технолог	Маркетинговий відділ	Фінансовий відділ	Інвестиційний відділ	Відділ ЗЕД	Керівник відділу виробництва	Юридичний відділ	Логістичний відділ
Аналіз виробничої ситуації	+	+				+				
Рішення керівника щодо адаптації продукції до зовнішнього ринку		+			+		+			
Аналіз ринку (ЄС, Азія)				+		+	+			
Розроблення рецептури нового виду продукції			+							
Оперативний план роботи		+			+	+		+		+
Розроблення маркетингової стратегії				+			+			
Внесення змін до Статуту	+	+							+	
Розроблення стратегії реалізації продукції	+	+		+	+	+	+			
Укладення договорів на постачання сировини/обладнання					+		+		+	+
Оптимізація логістичних процесів										+
Оформлення контрактів з дистриб'юторами у країнах ЄС/Азії							+		+	
Реклама продукції на нових ринках				+			+			

Джерело: розроблено автором

Таким чином, поєднання WBS та OBS із формуванням чіткої матриці відповідальності є необхідною умовою ефективної реалізації інвестиційної програми ПрАТ «Оболонь», спрямованої на зміцнення позицій компанії на зовнішніх ринках та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Реалізація будь-якого бізнес-проєкту супроводжується ризиками, виходу ПрАТ «Оболонь» на міжнародний ринок не є виключенням.

Таблиця 3.9

Карта ризиків реалізації у «Розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку алкогольних напоїв (пива, слабоалкогольних напоїв), в країни ЄС та Азії»

№ з/п	Найменування ризику	Короткий опис (коментар)	Власник ризику	Оцінка ризику до виконання заходів	Заходи з управління ризи-ком	Оцінка ризику після виконання заходів
				Вірогідність	Наслідки	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1	Регуляторні бар'єри	Складнощі з отриманням ліцензій та дозволів	Юридичний відділ	0,84	0,4	0,336
2	Конкуренція на ринку	Висока конкуренція зі сторони місцевих виробників та міжнародних компаній	Маркетинговий відділ	0,84	0,4	0,336
3	Логістичні складнощі	Збої в постачанні продукції через недостатню інфраструктуру або складність транспортування	Відділ логістики	0,5	0,4	0,2
4	Культурні особливості споживачів	Відмінності у споживчих перевагах та культурах країн ЄС та Азії, що може ускладнити позиціонування продукції	Відділ маркетингу	0,5	0,2	0,1
5	Коливання валютного курсу	Зміна валютних курсів, що вплине на прибутковість бізнесу	Фінансовий відділ	0,5	0,2	0,1
6	Проблеми у ланцюгах постачання	Відсутність стабільного постачання сировини, комплектуючих для виробництва	Відділ логістики	0,5	0,4	0,2

Джерело: авторське розроблення.

Карта ризиків — це візуальний або табличний інструмент, який дозволяє

систематизовано і наочно ідентифікувати, класифікувати та оцінювати ризики, що можуть впливати на реалізацію проєкту. Вона є ключовим елементом системи управління ризиками підприємства, особливо при реалізації складних ініціатив, таких як розширення присутності на міжнародних ринках.

Карта ризиків реалізації проєкту розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку алкогольних напоїв (пива, слабоалкогольних напоїв), в країни ЄС та Азії, наведена в табл. 3.9.

Теплова карта ризиків є ефективним інструментом для представлення ризиків, пов'язаних із проєктом. Даний інструмент класифікує ризики на основі їх серйозності та ймовірності, дозволяючи швидко візуально оцінити, які зони потребують негайної уваги. Цей інструмент особливо корисний під час зустрічей і презентацій, щоб донести статус ризику до стейкхолдерів [27].

Теплова карта ризиків ілюструє основні загрози для ПрАТ «Оболонь» при розширення діяльності на міжнародному ринку залежно від ймовірності їх виникнення та впливу на діяльність товариства.

Таблиця 3.10

Теплова карта ризиків реалізації проєкту

Ймовірність/Вплив	Дуже низький (0,05)	Низький (0,1)	Помірний (0,2)	Високий (0,4)	Дуже високий (0,8)
Висока (0,84)					Регуляторні бар'єри, конкуренція
Середня (0,5)		Конкуренція	Логістичні складнощі, коливання валютного курсу, проблеми у ланцюгах постачання	Логістичні складнощі	
Низька (0,17)		Колівання валютного курсу, культурні особливості	Проблеми у логістиці,		

Джерело: складено автором

В табл. 3.9 ймовірність ризиків розподілена на три рівні – висока (0,84), середня (0,5) та низька (0,17). Це показує, наскільки ймовірно, що певний ризик стане реальністю. Вплив ризиків розділений на п'ять рівнів, від дуже низького до дуже високого. Це демонструє масштаб потенційних негативних наслідків для компанії.

Теплова карта ризиків (табл. 3.10) демонструє, що найбільш критичними загрозами для ПрАТ «Оболонь» в проєкті розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку алкогольних напоїв (пива, слабоалкогольних напоїв), в країни ЄС та Азії є регуляторні бар'єри та високий рівень конкуренції, які характеризуються одночасно високою ймовірністю виникнення та суттєвим впливом на діяльність компанії. Ці ризики потребують максимальної уваги, оскільки їх реалізація може значно ускладнити адаптацію компанії на нових ринках.

Серед ризиків середнього рівня значну увагу варто приділити логістичним складнощам, коливанням валютного курсу та проблемам у ланцюгах постачання, оскільки їхній вплив може бути помітним, а ймовірність виникнення є достатньо високою.

Такі ризики вимагають розроблення чітких запасних планів та механізмів реагування. Ризики з низьким рівнем загрози, такі як культурні особливості та окремі прояви валютної нестабільності, слід моніторити, проте їхній вплив на діяльність товариства є менш значущим, і ймовірність їх реалізації залишається низькою. Таким чином, фокус управління ризиками має бути зосереджений на найбільш критичних та середньо-ризикових аспектах, водночас зберігаючи контроль над потенційними загрозами нижчого рівня.

Карта ризиків ПрАТ «Оболонь» дозволяє ідентифікувати основні загрози виходу на міжнародний ринок, їх ймовірність та ступінь впливу, а також розробити заходи щодо їх мінімізації. Серед основних ризиків виділяються регуляторні бар'єри та висока конкуренція, які можуть суттєво вплинути на реалізацію у. Для зниження негативного впливу важливо забезпечити співпрацю з локальними партнерами, проводити маркетингові дослідження та використовувати сучасні фінансові інструменти для управління ризиками.

Мінімізація ризиків у технологічному ланцюгу міжнародного менеджменту ПрАТ «Оболонь» при виході на міжнародний ринок вимагає системного підходу, орієнтованого на усунення вразливостей і забезпечення стійкості всіх бізнес-процесів. Одним із ключових напрямів є оптимізація

ланцюга постачання, що передбачає укладення угод із кількома постачальниками сировини та матеріалів, диверсифікацію джерел постачання, а також впровадження сучасних цифрових технологій для моніторингу та управління поставками в реальному часі. Такий підхід дозволить уникнути затримок і збоїв у постачанні, особливо в умовах коливань попиту на міжнародних ринках.

Важливим елементом є адаптація продуктів до локальних ринків, з урахуванням культурних та споживчих особливостей країн ЄС та Азії. Це потребує проведення детальних маркетингових досліджень і тестування продуктів для визначення переваг споживачів у різних регіонах. Додатково до цього, створення локалізованих виробничих потужностей або партнерство з регіональними виробниками може сприяти зменшенню логістичних витрат і підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Для подолання регуляторних бар'єрів необхідно забезпечити дотримання всіх місцевих законодавчих вимог і стандартів якості. Співпраця з юридичними консультантами, які добре обізнані у вимогах обраних ринків, дозволить уникнути ризику затримок через невідповідність продукції чи ліцензійної документації. Водночас важливо забезпечити прозорість бізнес-процесів і демонструвати відповідність міжнародним екологічним та соціальним стандартам, що підвищить довіру до бренду на міжнародній арені.

Ще одним напрямом є управління фінансовими ризиками, зокрема валютними коливаннями, через застосування таких інструментів, як хеджування або укладення контрактів у стабільних валютах. Це забезпечить прогнозованість фінансових результатів і мінімізує втрати, пов'язані зі змінами валютних курсів. Не менш важливим є впровадження сучасних технологій у всі процеси управління, включаючи автоматизацію бізнес-операцій, що сприяє підвищенню ефективності управління ризиками. Це дозволить оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації, покращити координацію між підрозділами компанії та забезпечити гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Таким чином, мінімізація ризиків у технологічному ланцюгу міжнародного менеджменту ПрАТ «Оболонь» вимагає комплексного підходу, який включає адаптацію до регіональних умов, оптимізацію ланцюгів постачання, ефективне фінансове планування та активне використання інноваційних технологій. Це дозволить компанії не лише уникнути значних втрат, а й закріпити свої позиції на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 3

Програма діяльності ПрАТ «Оболонь» щодо формування стратегічного плану інвестиційної діяльності в умовах нестабільності повинна включати активне завершення незавершених інвестиційних проєктів через оптимізацію управління та гнучке планування, значне посилення диверсифікації інвестиційного портфеля шляхом вкладень у низькоризикові фінансові інструменти та розширення зовнішньоекономічної діяльності, адаптацію інвестиційної стратегії до зовнішніх факторів через постійний моніторинг ринку, гнучку цінову політику, оптимізацію витрат та створення стратегічних резервів, забезпечення балансу між підтримкою операційної стабільності та реалізацією нових стратегічних ініціатив, пошук нових джерел фінансування, збалансоване впровадження інновацій з урахуванням окупності та посилення інвестицій в екологічно чисті технології, а також встановлення чітких критеріїв та механізмів моніторингу ефективності інвестицій для своєчасного коригування стратегії.

Розроблена програма, орієнтована на першочергову реалізацію проєкту з розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках ЄС та Азії. Проєкт є доцільним першочерговим заходом, оскільки передбачає комплексний підхід до адаптації бізнес-архітектури, продуктів та сервісного обслуговування до вимог нових ринків, ефективну організацію інформаційних потоків а також всебічну оцінку та стратегію мінімізації потенційних ризиків, що в сукупності

закладає міцну основу для довгострокового зростання та зменшення залежності від нестабільного внутрішнього ринку.

Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності ПрАТ «Оболонь» з формування та реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності вимагає багаторівневого підходу, де на стратегічному рівні приймаються ключові рішення щодо пріоритетності проблем та напрямів інвестування, на тактичному рівні впроваджуються гнучкі методи управління ами та розробляються стратегії диверсифікації, а на операційному рівні забезпечується практична реалізація проєктів з використанням сучасних ІТ-інструментів та залученням відповідного персоналу; при цьому, прогнозовані фінансово-господарські результати демонструють високу економічну ефективність, що підкреслює доцільність його впровадження за умови ефективного управління ризиками та оптимізації операційних процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Інвестиційна діяльність є невід'ємною складовою розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Розуміння специфіки цієї діяльності дозволяє ефективно планувати та реалізовувати інвестиційні проєкти, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди.

2. Інвестиційна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, оскільки дозволяє оптимально розподіляти фінансові ресурси, підвищувати ефективність виробничих процесів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Планування інвестиційної діяльності передбачає аналіз ринку, оцінку інвестиційних ризиків та вибір найефективніших шляхів досягнення стратегічних цілей, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне планування інвестиційної діяльності спрямоване на довгострокову перспективу, визначення джерел фінансування, обґрунтування необхідних заходів та контроль їх реалізації, що є запорукою фінансової стійкості підприємства.

3. Розроблення стратегічного плану інвестиційної діяльності підприємства потребує системного підходу, що включає аналіз поточного стану підприємства, оцінку ринкових тенденцій, формулювання чітких інвестиційних цілей та вибір оптимальних джерел фінансування.

4. Ризик-менеджмент є невід'ємною складовою стратегічного планування, адже своєчасне виявлення та мінімізація ризиків підвищує шанси на успішну реалізацію проєктів.

5. Ефективна інвестиційна діяльність вимагає системи моніторингу та контролю за виконанням проєктів, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно вносити корективи.

6. Стратегічне планування інвестиційної діяльності – це багатогранний процес, що поєднує фінансову оцінку, управління ризиками,

вибір джерел фінансування та контроль реалізації проєктів. Завдяки системному підходу та здатності до адаптації підприємство може досягати своїх стратегічних цілей і забезпечувати довгострокову стійкість на ринку.

7. ПрАТ «Оболонь» розпочало свою діяльність у 1974 році з будівництва Київського пивзаводу №3, розташованого в районі Оболонь завдяки наявності великих запасів м'якої та чистої артезіанської води. Завод було відкрито у 1980 році, а в 1983 році він отримав назву «Оболонь».

8. Пріоритетний напрям розвитку ПрАТ «Оболонь» полягає у стратегічному розширенні сегменту безалкогольних та низькоалкогольних напоїв на глобальному ринку, паралельно з розвитком преміального сегменту. Це дозволить ПрАТ «Оболонь» закріпити конкурентні позиції, задовольнити сучасні потреби споживачів і забезпечити стаке зростання у перспективі 2024–2030 років.

9. Глибина та ширина асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» демонструють значне різноманіття товарів, які включають пиво, безалкогольні, слабоалкогольні напої, а також мінеральну воду, сидру. Продукція охоплює популярні бренди, такі як «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Жигулівське», і «Zlata Praha». Асортимент пива включає класичні, преміум, безалкогольні та експортні варіанти. Важливим напрямом є також виробництво квасу, газованих напоїв та води під брендами «Прозора» та «Оболонська».

10. Аналіз інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2021–2024 років свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, проте одночасно виявляє і низку проблем та викликів, які потребують уваги при формуванні майбутньої інвестиційної політики.

11. Простежується високий рівень незавершених капітальних інвестицій. Незважаючи на позитивний приріст обсягів незавершених капітальних інвестицій, їх значна частка у структурі активів може свідчити про затримки в реалізації окремих інвестиційних проєктів або про надто тривалий цикл впровадження нових виробничих потужностей. Це створює ризики

заморожування капіталу та недоотримання очікуваного економічного ефекту у заплановані терміни.

12. Спостерігається обмежене зростання інших фінансових інвестицій. Хоча інші фінансові інвестиції також збільшилися, їх зростання є помірним і не відображає масштабного диверсифікування інвестиційного портфеля. Це вказує на обережність компанії щодо альтернативних фінансових вкладень, що, з одного боку, мінімізує ризики, але з іншого — обмежує потенційні джерела доходу в умовах турбулентності ринку.

13. Існує велика залежність підприємства від зовнішніх ризиків та економічної нестабільності в державі. В умовах воєнного стану в Україні існують постійні зовнішні загрози, що впливають на інвестиційний клімат: коливання валютних курсів, зміна попиту на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, логістичні проблеми, ризики фізичного пошкодження інфраструктури. Це обмежує можливість планувати інвестиції на довгострокову перспективу.

14. Виникає постійна потреба в адаптації інвестиційної стратегії підприємства до зовнішніх та внутрішніх умов. Частина інвестицій була вимушено переорієнтована на підтримку операційної стабільності та безпеки персоналу, що відтермінувало розвиток деяких стратегічних проєктів, зокрема експортно-орієнтованих напрямків.

15. Підсумовуючи, програма діяльності ПрАТ «Оболонь» щодо формування стратегічного плану інвестиційної діяльності в умовах нестабільності повинна включати активне завершення незавершених інвестиційних проєктів через оптимізацію управління та гнучке планування, значне посилення диверсифікації інвестиційного портфеля шляхом вкладень у низькоризикові фінансові інструменти та розширення зовнішньоекономічної діяльності, адаптацію інвестиційної стратегії до зовнішніх факторів через постійний моніторинг ринку, гнучку цінову політику, оптимізацію витрат та створення стратегічних резервів, забезпечення балансу між підтримкою операційної стабільності та реалізацією нових стратегічних ініціатив, пошук

нових джерел фінансування, збалансоване впровадження інновацій з урахуванням окупності та посилення інвестицій в екологічно чисті технології, а також встановлення чітких критеріїв та механізмів моніторингу ефективності інвестицій для своєчасного коригування стратегії.

16. Розроблена програма, орієнтована на першочергову реалізацію проєкту розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках ЄС та Азії, що є доцільним першочерговим заходом, оскільки передбачає комплексний підхід до адаптації бізнес-архітектури, продуктів та сервісного обслуговування до вимог нових ринків, ефективну організацію інформаційних потоків, також всебічну оцінку та стратегію мінімізації потенційних ризиків, що в сукупності закладає міцну основу для довгострокового зростання та зменшення залежності від нестабільного внутрішнього ринку.

17. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності ПрАТ «Оболонь» з формування та реалізації стратегічного плану інвестиційної діяльності вимагає багаторівневого підходу, де на стратегічному рівні приймаються ключові рішення щодо пріоритетності проблем та напрямів інвестування, на тактичному рівні впроваджуються гнучкі методи управління проєктами та розроблюються стратегії диверсифікації, а на операційному рівні забезпечується практична реалізація проєктів з використанням сучасних ІТ-інструментів та залученням відповідного персоналу; при цьому, прогнозовані фінансово-господарські результати проєкту демонструють високу економічну ефективність, що підкреслює доцільність його впровадження за умови ефективного управління ризиками та оптимізації операційних процесів.

18. Запропонований інвестиційний проєкт принесе підприємству додатковий прибуток на вкладений капітал, тому що показник чистого приведенного доходу є позитивним і складає 38 807,38 тис. грн. Незалежні інвестиційні проєкти з додатнім значенням показника чистого приведенного доходу дозволяють збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість. Індекс доходності дорівнює 1,63, тобто інвестиційний проєкт приймається в зв'язку з тим, що він принесе 1,63 грн. додаткового доходу на 1 грн.

інвестованих засобів. Індекс прибутковості дорівнює 1,82, тобто на 1 гривню інвестованих коштів підприємство в результаті реалізації проєкту отримає 1 грн. 82 коп. чистого прибутку. Недисконтований період окупності складає 2,04 року, а дисконтований період окупності – 3,05 року. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проєкту.

19. Після впровадження проєкту розширення присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку, основні техніко-економічні показники діяльності підприємства мають позитивну тенденцію. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс з 12 784 705 тис. грн у базисному році до 12 971 680 тис. грн у проєктному році, що становить приріст на 186 975 тис. грн або 1,44 %. Одночасно повні витрати на реалізовану продукцію збільшилися на 159 845 тис. грн (також на 1,44%). Важливо, що прибуток від операційної діяльності виріс на 27 127 тис. грн — з 3 262 039 до 3 289 166 тис. грн (приріст 0,82 %), що свідчить про ефективність операційного управління.

Особливо показовим є зростання чистого прибутку, який у проєктному році становив 1 266 398,14 тис. грн порівняно з 1 270 478,14 тис. грн у базисному році — приріст на 22 224,14 тис. грн або 1,75 %. Такий результат буде досягнуто завдяки підвищенню ефективності використання ресурсів. Зокрема, фондоддача зросла з 2,74 до 2,76 грн/грн, що свідчить про ефективніше використання основних виробничих фондів, а продуктивність праці — з 5 908 до 5 953 грн/особу, що підтверджує раціональнішу організацію трудових процесів.

Рентабельність активів покращилась з 14,64 % до 14,83 %, що вказує на зростання ефективності використання загального обсягу активів (з 8 524 244 тис. грн до 8 566 180,5 тис. грн). Рентабельність власного капіталу зросла з 19,08 % до 19,42 %.

Таким чином, наведені результати дозволяють зробити висновок, що реалізація проєкту буде мати позитивний вплив на основні економічні показники ПрАТ «Оболонь».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтерпретація поняття «інвестиційна діяльність підприємства» в економічних теоріях різних наукових шкіл. URL: <https://surl.li/omvcme> (дата звернення: 07.02.2025).
2. Левандівський О.Т. Теоретичні засади інвестиційної діяльності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. журнал*. Івано-Франківськ, 2016. Том 1, вип. 12. С. 98–104.
3. Войнаренко М.П., Бушовська Л.Б. Інвестиційна діяльність як об'єкт управління. *Економіка: реалії часу: наук. журн.* 2015. № 5 (21). С. 40–44. URL: <https://surl.li/wpdgkv>
4. Дем'янчук О.Р., Костецький В.В. Інвестиційна діяльність підприємства як фактор його розвитку. ТНЕУ, 2017. URL: <https://surl.li/xzheyb>
5. Доуртмес П.О. Теоретико-методичне забезпечення оцінювання інвестиційно-інноваційної діяльності промислового підприємства. Харків, 2018. 21 с.
6. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
7. Нкайа Б.Ж., Ларка М.І. Роль і значення інвестицій в діяльності підприємств. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2016». 7 Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених. 27 грудня 2016 р. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. С. 155–156.
8. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність та зміст управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2 (1). С. 146–154.
9. Федоренко В. Г. Інвестознавство: Підручник. 3-тє вид., Київ: МАУП, 2004. 480 с.

10. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII (в редакції від 20.04.2017 р.). Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47, ст. 646. URL: <https://surl.l.u/hvzwb> (дата звернення: 17.02.2025).
11. Павлов В.І., Кривов'язюк І.В. Приватизація державних підприємств: курс лекцій. Луцьк: Надстир'я, 1998. 180 с.
12. Павлов В.І., Кривов'язюк І.В. Ринок цінних паперів в умовах приватизації: регіональний аспект: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2002. 160 с.
13. Кривов'язюк І. В. Теоретичні засади управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2012. № 4. С. 288–297.
14. Рубан В.В. Теоретичні основи визначення ефективності інвестиційної діяльності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 17. С. 93–96.
15. Коломієць Н.О., Коломієць О.П. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. 2017. URL: <https://surl.li/opwnvj>
16. Варченко О.М., Липкань О.В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. №3–4 (62). С. 29–38.
17. Деньга С.М. Концепція інформаційно-аналітичного забезпечення управління ефективністю вкладень капіталу в підприємницьку діяльність. *The genesis of genius. Scientific and educational journal*; December 2015 # 5, Volume 1. Switzerland: Publishing Center of The international scientific association of economists «Consilium», Geneva, 2015, p. 37–40.
18. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.
19. Матрос О.М. Аналіз інвестиційної діяльності підприємств: теорія та методологія. Національна академія статистики, обліку та аудиту. Київ, 2011. 22 с.

20. Гладка Д.О. Методики аналізу ефективності інвестиційної діяльності. *Матеріали XLVI Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. ВНТУ (22–24 березня 2017 р.). URL: <https://surl.li/opwnvj>
21. Задоя А.О. Міжнародна інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. 2018. 122 с.
22. Стан інвестиційної діяльності в Україні. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні за 2017 рік. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://surl.lu/raorlw>
23. Єрмак А. П. Теоретичні основи стратегічного планування інвестиційної діяльності. URL: <https://surl.lu/raorlw>
24. Newman, W. (1963). *Administrative Action: The Techniques of Organization Management*. Englewood Cliffs.
25. Fayol, H. (1949). *General and Industrial management*. London: Pitman.
26. Ackoff, R. (1970). *Concept of Corporate Planning*. New York : Wiley.
27. Snyder, N. (1980). How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities. *Long Rang Planning*, February. Page 70-76
28. Dovzhenko, V.A., & Svyrydov, O.I. (2021). *Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu v planuvanni sotsialnoekonomichnoho rozvytku rehionu* [Management of investment activities in the planning of socio-economic development of the region]. *Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia «Finansovi instrumenty rehionalnoho rozvytku»* – All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference «Financial instruments of regional development» (Zhytomyr, October 27, 2021). Zhytomyr: Poliskyi universytet [in Ukrainian]
29. Поляков М. А. Планування інвестиційної діяльності підприємства. URL: <https://surl.li/gnvgkd>
30. Демчук Н. І. Стратегічне планування інвестиційної діяльності харчових підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*, № 4. 2014. С. 75-78. URL: <https://surl.li/ojrvje>

31. Обсяг виробництва пива за 12 місяців 2024 року. URL: <https://surl.li/wvhgnp>
32. Аналітична записка по ринку крафтового пива в Україні. 2024 рік. URL: <https://surl.lu/qvsixx>
33. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. URL: <https://surli.cc/vutpcq>
34. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057>
35. ПрАТ «Оболонь». Фінансова звітність. URL: <https://surli.cc/kkqxsx>
36. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>
37. ПрАТ «Оболонь». URL: <https://surli.cc/kkqxsx>
38. Euromonitor International UK: у 2020 році обсяг глобального ринку пива знизився на 6,8%. URL: <https://surl.li/azpqcd>
39. Аналіз ринку крафтового пива в Україні та країнах ЄС. 2024 рік. URL: <https://surl.li/azpqcd>
40. Виробникам крафтового алкоголю України суттєво спростили умови роботи. Голова економічного комітету Верховної Ради Дмитро Наталуха пояснює, як це працюватиме. URL: <https://surl.lu/mbizfv>
41. Зайченко К. С., Болховська А. П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 101-109. URL: <https://surl.li/ykraah>
42. Кісіль М.І. Стратегічні напрями інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства. *Економіка АПК*. 2012. №9. С. 36-39.
43. Поляков, М. А. Планування інвестиційної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика". 2023. Вип. 47. С. 156–159. URL: <https://surl.li/ykraah>
44. Білик М. Д., Белялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві : навчальний посібник. Київ : ПанТот, 2015. 435 с.

45. Очередько О. О. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності підприємств України. *Менеджер*. 2016. № 4 (73). С. 24–31.
46. Ляхович Л.А. Інвестиційна стратегія підприємства в кризових умовах господарювання. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2015. № 5. С. 167-170.
47. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 8-ме вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ. 2017. 699 с.
48. Череп А.В. Інвестознавство : підручник. Київ: Кондор, 2016. 559 с.
49. Савчук Л.М., Череп А.В. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія. Дніпро: Журфонд, 2019. 420 с.
50. Войнаренко М.П., Єпіфанов І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 188 с.
51. Стахурська С. А. Інвестиційний менеджмент. Навч. посіб. К.: НУХТ, 2024. 267 с.
52. Стахурська С.А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://surl.li/zifqhz> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-35
53. Стахурська С. А. Методичні підходи до формування механізму інвестування інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://surl.lu/hdgtin> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-49
54. Стахурська С.А., Ткачук С.В., Стахурський В.О. Проблеми формування джерел фінансування при проєктному інвестуванні підприємств та шляхи їх вирішення. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць*. 2022. № 2 (249). С. 75-81
55. Леоненко А. Значення інноваційно-інвестиційної стратегії для сталого економічного розвитку: виклики та перспективи в Україні. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів*,

аспірантів та молодих вчених, Київ, 21-22 листопада 2023 р.: тези доповідей.
Київ: НУХТ, 2023.С.88-90.

ДОДАТКИ

Додаток А
2024 р
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 934.00	44 062.00
первісна вартість	1001	41 192.00	85 074.00
накопичена амортизація	1002	39 258.00	41 012.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865.00	124 763.00
Основні засоби	1010	4 525 000.00	4 808 711.00
первісна вартість	1011	11 956 205.00	12 530 785.00
Знос	1012	7 431 205.00	7 722 074.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
Знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	69 482.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	4 645 295.00	5 047 032.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 537 020.00	1 688 266.00
Виробничі запаси	1101	1 302 387.00	1 432 501.00
Незавершене виробництво	1102	97 290.00	86 739.00
Готова продукція	1103	125 792.00	151 554.00
Товари	1104	11 551.00	17 472.00
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078.00	1 154 958.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450.00	400 094.00
з бюджетом	1135	30 573.00	29 035.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572.00	17 147.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679.00	891 034.00
Готівка	1166	22	34
Рахунки в банках	1167	474 657.00	891 000.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	

Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	19 134.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	465 579.00	433 407.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	

Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	19 134.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	

Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	465 579.00	433 407.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00

Додаток Б
2023 р
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467.00	1 934.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 725.00	39 258.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202.00	48 865.00
Основні засоби	1010	3 464 064.00	3 596 253.00
первісна вартість	1011	10 591 555.00	10 924 673.00
знос	1012	7 127 491.00	7 328 420.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	3 620 540.00	3 716 548.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646.00	1 660 582.00
Виробничі запаси	1101	808 627.00	1 425 949.00
Незавершене виробництво	1102	62 906.00	97 290.00
Готова продукція	1103	100 767.00	125 792.00
Товари	1104	10 346.00	11 551.00
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854.00	947 078.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829.00	152 450.00
з бюджетом	1135	49 584.00	30 573.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362.00	17 572.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747.00	474 679.00
Готівка	1166	34	22
Рахунки в банках	1167	138 713.00	474 657.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	5 496.00	5 172.00
Усього за розділом II	1195	1 994 518.00	3 288 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	981 844.00	386 220.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140.00	224 984.00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом III	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0

Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Додаток В
2022 р
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 021.00	2 467.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 171.00	38 725.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748.00	85 202.00
Основні засоби	1010	3 741 276.00	3 464 064.00
первісна вартість	1011	10 598 816.00	10 591 555.00
знос	1012	6 857 540.00	7 127 491.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	71 117.00	68 793.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	3 862 176.00	3 620 540.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	908 432.00	982 646.00
Виробничі запаси	1101	732 829.00	808 627.00
Незавершене виробництво	1102	42 166.00	62 906.00
Готова продукція	1103	113 908.00	100 767.00
Товари	1104	19 529.00	10 346.00
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604.00	650 854.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 548.00	149 829.00
з бюджетом	1135	41 736.00	49 584.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228.00	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110.00	17 362.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175.00	138 747.00
Готівка	1166	16	34
Рахунки в банках	1167	15 159.00	138 713.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	9 466.00	5 496.00
Усього за розділом II	1195	1 490 071.00	1 994 518.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	5 352 247.00	5 615 058.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552.00	2 091 993.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255.00	1 204 270.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	2 163 641.00	3 361 607.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348.00	419 325.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	

Довгострокові кредити банків	1510	677 838.00	562 519.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	1 107 186.00	981 844.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	802 113.00	218 140.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751.00	92 696.00
товари, роботи, послуги	1615	798 660.00	429 117.00
розрахунками з бюджетом	1620	116 974.00	168 798.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	82 633.00
розрахунками зі страхування	1625	3 560.00	3 459.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 184.00	114 679.00
за одержаними авансами	1635	168 474.00	147 210.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	32 530.00	74 184.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298.00	23 324.00
Усього за розділом III	1695	2 081 420.00	1 271 607.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	5 352 247.00	5 615 058.00

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928.00	5 909 426.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 030 487.00	4 915 830.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	2 631 441.00	993 596.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	37 683.00	59 536.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	376 851.00	325 424.00
Витрати на збут	2150	542 663.00	674 532.00
Інші операційні витрати	2180	56 526.00	33 720.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084.00	19 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718.00	0

Інші фінансові доходи	2220	15 953.00	170
Інші доходи	2240		31 132.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	122 418.00	185 036.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	139 923.00	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414.00	
збиток	2295		134 278.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448.00	22 312.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966.00	
збиток	2355		111 966.00

Додаток Г
2021 р
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 634.00	3 021.00
первісна вартість	1001	41 145.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	37 511.00	38 171.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 324.00	46 748.00
Основні засоби	1010	3 974 114.00	3 741 276.00
первісна вартість	1011	10 634 750.00	10 598 816.00
знос	1012	6 660 636.00	6 857 540.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	70 912.00	71 117.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	4 057 998.00	3 862 176.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	914 584.00	908 432.00
Виробничі запаси	1101	754 028.00	732 829.00
Незавершене виробництво	1102	60 668.00	42 166.00
Готова продукція	1103	85 997.00	113 908.00
Товари	1104	13 891.00	19 529.00
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	286 204.00	429 604.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	88 811.00	50 548.00
з бюджетом	1135	33 071.00	41 736.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228.00	3 228.00
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30 866.00	35 110.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 695.00	15 175.00
Готівка	1166	12	16
Рахунки в банках	1167	10 683.00	15 159.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	3 586.00	9 466.00
Усього за розділом II	1195	1 367 817.00	1 490 071.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	5 425 815.00	5 352 247.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	2 338 002.00	2 211 552.00
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-127 739.00	-113 255.00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	2 275 607.00	2 163 641.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	451 660.00	429 348.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	609 731.00	677 838.00

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	1 061 391.00	1 107 186.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	326 115.00	802 113.00
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136.00	116 751.00
товари, роботи, послуги	1615	718 433.00	798 660.00
розрахунками з бюджетом	1620	93 555.00	116 974.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	3 661.00	3 560.00
розрахунками з оплати праці	1630	65 420.00	17 184.00
за одержаними авансами	1635	175 626.00	168 474.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876.00	1 876.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	26 212.00	32 530.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	16 783.00	23 298.00
Усього за розділом III	1695	2 088 817.00	2 081 420.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	5 425 815.00	5 352 247.00

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 909 426.00	5 464 827.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 915 830.00	4 136 008.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	993 596.00	1 328 819.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	58 258.00	71 166.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	325 424.00	277 185.00
Витрати на збут	2150	674 532.00	614 887.00
Інші операційні витрати	2180	32 442.00	13 049.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19 456.00	494 864.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	170	154
Інші доходи	2240	31 132.00	15 776.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0

Фінансові витрати	2250	185 036.00	220 441.00
Втрати від участі в капіталі	2255		1 618.00
Інші витрати	2270		174 799.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		113 936.00
збиток	2295	134 278.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22 312.00	-37 138.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		76 798.00
збиток	2355	111 966.00	

Додаток Д

**ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ
СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ****Анастасія Леоненко***Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*

У контексті економічної нестабільності, компанії стикаються з необхідністю вирішення проблем, пов'язаних з розробленням інвестиційної стратегії, яка впливає на розвиток інвестиційної та виробничої сфери. Правильна інвестиційна стратегія є передумовою для ефективного планування та прийняття якісних рішень, спрямованих на збереження бізнесу, підвищення платоспроможності та фінансової стійкості. В умовах поточної кризи в Україні стратегічним завданням є перехід до інноваційного розвитку, що вимагає формування та впровадження нової стратегії соціально-економічного розвитку, зокрема через інвестиційну та інноваційну діяльність.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» визначено, що інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1].

Проте, в умовах фінансових труднощів та низької інвестиційної активності в інноваційному секторі, виникає проблема реалізації стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку. Важливо вдосконалити принципи та методи інвестиційного забезпечення інноваційних процесів для подолання цих труднощів.

Оскільки на рівень розвитку інноваційної активності окремих підприємств впливають загальноекономічні чинники, то необхідно розглянути стан інноваційної діяльності у країні загалом. Узагальнюючим показником для вимірювання результатів реалізації інноваційного потенціалу

країни є Глобальний індекс інновацій. Розглянемо рейтинги України за 7 блоками показників на малюнку (рис. 3).

Проаналізувавши стан розвитку інноваційної діяльності в Україні, можна зазначити, що протягом 2021 – 2022 р. спостерігається, на жаль, погіршення ситуації у сфері інновацій за більшою кількістю показників. У 2022 році Україна втратила в рейтингу 8 позицій і посіла 57 місце. А у групі країн за рівнем доходів нижче середнього Україна посіла 4-те місце, поступившись Індії, В'єтнаму та Ірану.

В Україні існують численні виклики, які гальмують інноваційний розвиток підприємств. Багато вчених вважають, що розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності може вивести країну з кризи, забезпечуючи динамічну економіку та світове лідерство. Важливо сформулювати і

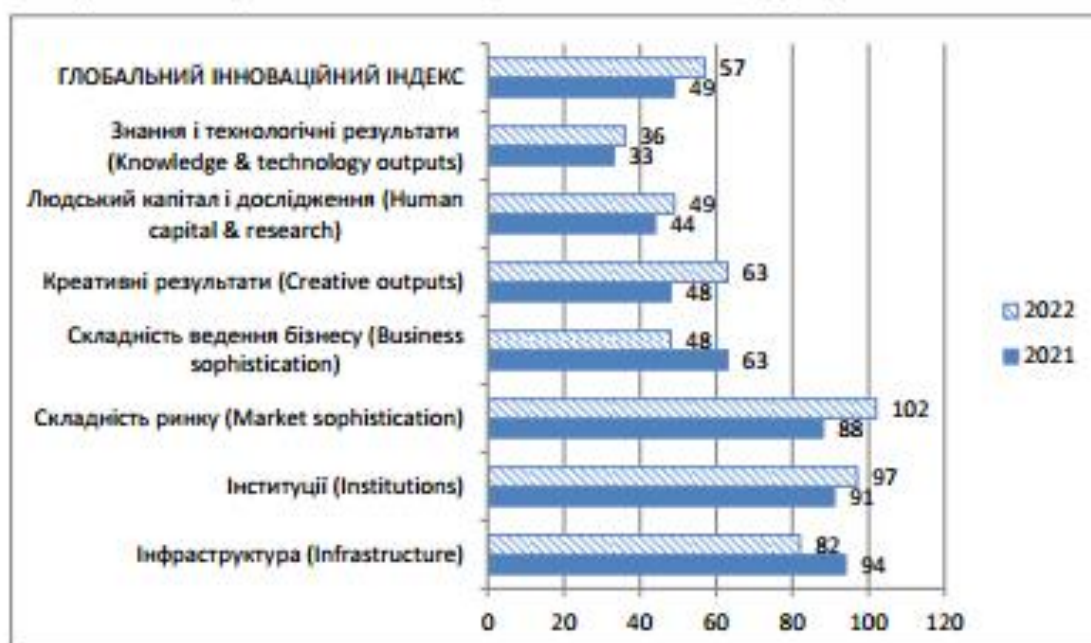


Рис. 1. Рейтинги України за 7 блоками показників ГІІ у 2021 та 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі The Global Innovation Index 2022 [2]

реалізувати стратегію для підвищення конкурентоспроможності та розвитку науки і техніки.

Центральним економічним аспектом в Україні зараз є визначення стратегічного сценарію інноваційного розвитку в умовах обмежених

інвестиційних ресурсів. Це включає підтримку національного інноваційного потенціалу, селективну підтримку інноваційних напрямів, сприяння конкурентним перевагам підприємств, забезпечення конкурентного бізнес-середовища, залучення різних форм власності до інноваційно-інвестиційного процесу та впровадження національних технологічних стандартів на основі світових стандартів якості [3]. Розвиток інноваційної інфраструктури і організаційно-управлінського типу визначається як необхідна передумова для підвищення конкурентоспроможності національних виробників.

Напрямок інвестицій має бути зорієнтований на інноваційний процес до того часу, поки це забезпечуватиме прибутковість. Для досягнення середніх темпів зростання інвестицій у основний капітал щорічно важливі не лише кількісні, але й якісні зміни в інвестиційній сфері. Принаймні 70-80% інвестицій мають бути інноваційними та сприяти прогресивним структурним змінам української економіки.

Отже, інноваційна діяльність нерозривно пов'язана з інвестуванням, оскільки створення інноваційного продукту – це процес, який вимагає значних зусиль та фінансових витрат. Спрямування інвестицій в інновації може справляти вплив на зміни в економічному сценарії України. Основною складовою інноваційного розвитку є ефективна система капіталовкладення. Злагожене поєднання інвестиційних ресурсів і наукового потенціалу країни визначається як єдиний шлях до економічного процвітання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <http://surl.li/agkpt>
2. The Global Innovation Index 2022. URL: <http://surl.li/dpyki>
3. Іщенко Н. А. Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні Проблеми економіки. 2020. URL: <http://surl.li/ncthb>

Науковий керівник: к.е.н., доц. Стахурська С. А.