

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»
Директор інституту

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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) **Тамара БЕРЕЗЯНКО**
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ **073 «Менеджмент»** _____
освітньо-професійної програми **«Менеджмент організацій і адміністрування»**
на тему: **«Інноваційні чинники посилення конкурентоспроможності підприємства»** _____

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-3М
Ільченко Олександр Русланович

(підпис)

Керівник **Галиця Ігор Олександрович**

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ільченко Олександр Руслановичу

1. Тема роботи Інноваційні чинники посилення конкурентоспроможності підприємства

керівник роботи д. е. н., проф.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 671-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25 листопада 2024р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційними процесами та посилення конкурентоспроможності підприємств

Розділ 2. Аналіз інноваційного розвитку та конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на основі посилення інноваційних чинників

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

Результати дослідження знайшли відображення в 12 рисунках та 30 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	06.09.2024 р	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	13.09.2024 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	20.09.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.09.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.10.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.10.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.11.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.11.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	13.11.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.11.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	25.11.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Олександр ІЛЬЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ГАЛИЦЯ

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ільченко О. Р. Інноваційні чинники посилення конкурентоспроможності підприємства. – Рукопис.

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

В роботі проведено дослідження теоретико-методичних основ інноваційної політики підприємства з урахуванням специфіки діяльності підприємства пивоварної галузі в умовах воєнного стану.

Визначено зовнішні та внутрішні чинники функціонування підприємства ПрАТ «Оболонь». Проведено комплексний аналіз показників ефективності функціонування підприємства, досліджено відносні показники конкурентоспроможності та окреслено можливі напрямки інноваційного розвитку бізнесу.

Запропоновано підходи до оптимізації продуктового портфелю через впровадження виробництва крафтового пива, що дозволить посилити конкурентні позиції в преміальному сегменті ринку. Проведені прогнозні розрахунки ефективності реалізації запропонованих інноваційних заходів та визначено вплив проєкту на показники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в прогнозному періоді.

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 120 сторінках (без урахування додатків), містить 30 таблиць, 12 рисунків.

Ключові слова: *інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, крафтове пиво, інноваційний проєкт, ефективність інвестицій, стратегічний розвиток.*

ABSTRACT

Ilchenko O. R. Innovative factors for strengthening the competitiveness of an enterprise. - Manuscript.

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

The research examines the theoretical and methodological foundations of enterprise innovation policy, considering the specifics of brewery industry operations under martial law conditions.

The external and internal factors affecting the operations of PJSC "Obolon" have been identified. A comprehensive analysis of the company's performance indicators has been conducted, relative competitiveness indicators have been studied, and potential directions for innovative business development have been outlined.

Approaches to optimizing the product portfolio through the introduction of craft beer production have been proposed, which will strengthen competitive positions in the premium market segment. Forecast calculations of the effectiveness of proposed innovative measures have been carried out, and the project's impact on PJSC "Obolon's" competitiveness indicators in the forecast period has been determined.

Thesis is presented on 120 pages (excluding appendices), and contains 30 tables, 12 figures.

Keywords: *innovation activity, competitiveness, craft beer, innovation project, investment efficiency, strategic development*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Сутність і чинники формування інноваційного потенціалу	11
1.2. Місце системи управління інноваційною діяльністю в менеджменті підприємства	27
1.3. Взаємообумовленість інноваційної діяльності та конкурентоспроможності підприємств	32
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	44
2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку	44
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання	54
2.3 Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»	63
2.4. Аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»	75
Висновки до розділу 2	88
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ОСНОВІ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ	90
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо інноваційних заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	90
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації проекту створення нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	101
Висновки до розділу 3	108
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	121

ВСТУП

Реалізація обраного Україною європейського вектору розвитку економіки неможливо без активізації інноваційної діяльності. Динамічність поступу національної економіки постійно диктує нові вимоги до змісту, формування та організації системи управління інноваційним чинниками посилення конкурентоспроможності підприємства, для яких переорієнтація на інноваційну модель повинна стати підґрунтям збереження їх подальшого існування. Для національної економіки системно важливою галуззю є харчова промисловість України. Нині перспективи її розвитку зумовлені інноваційним потенціалом, раціональне використання якого може забезпечити провідне місце на світовому продовольчому ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної харчової продукції вимагає від підприємств упровадження інновацій, зокрема оновлення технологічного обладнання, яке було б більш енергоощадним і дозволяло виробляти високоякісну продукцію. Виконання цього завдання складне, оскільки потребує значного обсягу інвестицій і постійного вивчення зміни запиту споживачів. За всі роки незалежності України не більше 17% промислових підприємств впроваджували інновації, що вказує на те, що більшість підприємств немає досвіду з формування систем управління інноваційною діяльністю, а також не володіє особливостями оцінювання ефективності цих систем, що є причиною проблематичності прискорення інноваційного розвитку підприємств [15]. Нині інновації стають ключовим чинником прогресу для більшості підприємств, тому цілком логічним є факт, що вітчизняні науковці акцентують свої дослідження на особливостях інноваційних процесів, які є запорукою оптимізації всього виробничо-господарського потенціалу підприємств та економічного стану України загалом. Однак без ефективного функціонування економічного механізму управління неможливо вирішити проблему забезпечення скоординованого,

цілеспрямованого та дієвого керівництва інноваційними процесами підприємства.

Дослідженню теоретичних і практичних питань управління інноваційними чинниками посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання присвячено значну кількість наукових праць. Серед вітчизняних вчених вагомих внесок у вивчення цих проблем зробили такі відомі українські вчені як В. Антонюк [3], І. Галиця [51, 52, 66], В. Геєць [8], С. Ілляшенко [21], М. Йохна [24], А. Князевич [26], Н. Комарницька [33], П. Микитюк [49], П. Перерва [53], І. Тараненко [60], Л. Федулова [62], П. Харін [63], А. Череп [64], М. Чорна [65] та ін.

Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи та визначила її мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними чинниками підприємства харчової промисловості задля забезпечення його конкурентоспроможності.

Для реалізації визначеної в роботі мети поставлені та вирішені такі теоретичні та практичні *завдання*:

- окреслено економічну сутність інновацій підприємства, їх взаємозв'язок з конкурентоспроможністю, теоретичні засади формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства пивоварної галузі;
- визначено місце системи управління інноваційною діяльністю в загальній системі менеджменту підприємства та методичні підходи до оцінки її ефективності;
- розглянуто науково-методичні підходи до оцінки впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства;
- досліджено ринкове середовище та конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» в умовах військового стану;

- проведено комплексний аналіз фінансово-економічних показників та оцінку ефективності діяльності підприємства;
- проаналізовано стан та динаміку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства та визначено ключові фактори її забезпечення;
- розроблено проект впровадження виробництва інноваційного продукту для посилення конкурентних позицій підприємства;
- обґрунтовано економічну ефективність запропонованих інноваційних заходів та їх вплив на показники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процеси активізації інноваційних чинників на підприємстві харчової промисловості з метою посилення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів посилення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості за рахунок інноваційних заходів.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям кваліфікаційної роботи стали праці класиків економічної теорії, вітчизняних та зарубіжних науковців з питань інноваційного розвитку, управління конкурентоспроможністю.

З метою вирішення поставлених завдань у роботі використовувались такі загальнонаукові методи: узагальнення та групування - для аналізування поглядів науковців щодо об'єкта дослідження та формулювання пропозицій і висновків проведеного аналізу першоджерел; аналізу і синтезу - для уточнення основних понять в межах теоретичного розділу кваліфікаційної роботи. У роботі використано спеціальні методи наукового пізнання: формально-логічний, статистичний, порівняльного аналізу, експертної оцінки.

Інформаційною базою є нормативно-правові акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, офіційні програмні документи органів виконавчої влади України та місцевого самоврядування; дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали міжнародних організацій; дані обліку й звітності суб'єктів господарювання України, матеріали періодичних і монографічних видань та інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів визначається у поглибленні існуючих теоретичних та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 120 сторінках. Робота містить 30 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота має 1 додаток, який розміщено на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Система управління інноваційною діяльністю підприємства

Сьогодні кожне підприємство функціонує в конкурентних умовах. Ринки харчової продукції є насиченими і різноманітними, саме тому кожна компанія намагається не тільки втримати свої позиції (частка ринку, обсяги продаж, величина прибутку), а й певним чином їх покращити за рахунок зміни кадрової, товарної, цінової, інвестиційної, маркетингової стратегій і тактик. Значних результатів у забезпеченні конкурентоспроможності досягають ті підприємства, які впроваджують інновації. Інноваційна діяльність передбачає розроблення, створення, доведення до комерційного використання інновацій. Узагальнення огляду літературних джерел дозволяють стверджувати що, інноваційна діяльність охоплює: перейняття передового досвіду провідних вітчизняних і зарубіжних підприємств у розв'язанні виробничо-господарських проблем, отримання технологій і прав на виробництво нових видів продукції і використання якісно нових матеріалів на ліцензійних, франчайзингових, лізингових та інших умовах; розроблення креативних ідей, перетворення їх у прототипи, зразки інноваційної продукції, технологій; налагодження експериментального і, в залежності від виду продукції одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції; поширення на ринку інноваційних продуктів, технологій, інновацій управлінського характеру, а також ліцензій і ноу-хау.

У вузькому розумінні «інновація» – це створені вперше технології, продукція, послуги, а також розроблення інженерно-технологічних і управлінських рішень, які дозволяють принципово по новому задовольнити певні потреби окремих індивідів чи суб'єктів господарювання, розв'язати

існуючі інженерно-технологічні та управлінські проблеми, забезпечити такі економічні, технологічні, соціальні та інші ефекти, досягнення яких раніше було неможливим. У широкому розумінні, інноваціями є також удосконалені технології, продукція, послуги, нова якість яких дозволяє інноваторам очікувати на певні позитивні ефекти економічного, технологічного, соціального та іншого характеру. Визначення понять «інновації», які наводять вітчизняні і зарубіжні науковці, представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інновація»

Автор	Визначення
1	2
Закон України "Про інноваційну діяльність" [16]	Інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери
Великий тлумачний словник сучасної української мови [6]	Інновація – комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів і т. ін.
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [16]	Інновації (від. лат. innovatio – поновлення, зміна) – нові досягнення в галузі технології чи управління, призначені для використання в операційній, інвестиційній чи фінансовій діяльності підприємства. підприємства. Інновації – це нововведення, використання яких зумовлює якісні зміни у виробництві та отримання соціально-економічної вигоди (ефекту).
Друкер П. [12] □	Інновації - це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування
Князь С. В. [28]	Інновація – це рішення піонерського або раціоналізаторського характеру, яке націлене на отримання конкретних економічних, соціально-психологічних, технологічних та інших ефектів, досягнення яких неминуче пов'язане із низкою ризиків через відсутність досвіду у реалізації таких рішень.
Гончаров В.М. [63]	Інновація – зміна чи вдосконалення, здійснене з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Продовження табл. 1.1

1	2
Зянько В.В. [20]	Інновація – це результат втілення чи матеріалізації новаторської ідеї у певній предметній субстанції – продукції, технології. Засобі людської діяльності чи послугі, для якої властиві нові споживчі якості, а реалізація передбачає зміну усталених, звичних засобів діяльності, створення нового чи урізноманітнення старого попиту з метою отримання економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту.
Корінько М.Д. [36]	Інновації – це нововведення з використанням досягнень науково-технічного прогресу, що забезпечує відновлення основних засобів, оптимальне витрачання ресурсів, енергозбереження при впровадженні нових технологій і має вплив на покращення економічних показників суб'єктів господарювання
Луциків І. В. [44]	Інновація – кінцевий результат наукових досліджень і розробок, який вперше впроваджений у господарську діяльність у вигляді технічної, організаційної, управлінської, соціальної, економічної чи екологічної новинки, що задовольняє певну потребу й зумовлює позитивні техніко-економічні, екологічні та інші зміни в соціальному середовищі.
Ілляшенко С. М. [21]	Інновації - кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект.
Гриньова В. М., Власенко В. В. [10]	Інновації – 1) кінцевий продукт (результат) інноваційної діяльності певного об'єкта господарювання, що має певні корисні споживчі властивості, яких він не мав до цього, або виконує додаткові корисні функції, або виконує свої з більшою ефективністю та якістю; 2) процес трансформації наукової думки певний кінцевий продукт, що є носієм новини.
Прокопенко Н. С., Виклюк М. І. [58]	Інновація – це комплексний процес цілеспрямованого використання суб'єктами соціально-економічних відносин (держави, суб'єктами господарювання, організаціями, установами) нових ідей, досліджень і розробок, які ініціюють потенційно ефективні зміни і реалізуються у вигляді нових товарів, послуг, процесів виробництва чи управління, якими керуються підприємства з метою отримання прибутку, соціального ефекту та задоволення споживчих потреб
Головотюк В. М. [9]	Інновація – це використовування в тій або іншій сфері суспільної діяльності (виробництві, економічних, правових і соціальних відносинах, науці, культурі, освіті та інше) результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, направлених на вдосконалення соціально-економічної діяльності

Продовження табл. 1.1

1	2
Микитюк П. П. [49]	Інновація – кінцевий результат науково-технічної діяльності по розробці, створенню та впровадженню нововведень у вигляді нового або вдосконаленого товару (послуг), технологій виробництва, збут продукції з метою підвищення конкурентоспроможності, досягнення економічного, соціального, екологічного, науково-технічного ефекту
Марченко О. І. [46]	Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, який одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, або удосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [6, 9, 10, 12, 16, 20, 21, 28, 36, 44, 46, 49, 58, 63].

Використання підприємством інновацій дає можливість забезпечити стійкі позиції на ринку, знизити собівартість виготовленої продукції і наданих послуг, збільшити обсяг реалізованої продукції. Інноваційний розвиток організації часто супроводжується використанням енергоощадного устаткування, нових матеріалів, які за якісними параметрами кращі за традиційні, автоматизацією технологічних процесів виготовлення готової продукції. Інновації допомагають підприємству оптимізувати витрати, досягти зниження ринкової ціни товарів та послуг.

Тобто підприємство, яке впроваджує інновації має більші шанси набути високого рівня конкурентоспроможності у порівнянні з іншими підприємствами. Тут важливим є вибір тієї інновації, яка забезпечить підприємству найбільшу ефективність. Радикальні інновації є одним з таких шляхів, який приводить до економічного зростання за рахунок створення нових напрямків бізнесу, які приносять у світ нові характеристики товарів і послуг на ринок і може привести до створення абсолютно нових ринків.

У таблиці 1.2 наведено види інновацій та їх класифікаційні ознаки, які наводять науковці у своїх працях.

Класифікація інновацій

Автор	Типи та види інновацій
Й. Шумпетер [78]	<ul style="list-style-type: none"> - виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями - освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості, незважаючи на те, чи існував цей ринок раніше чи ні - залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні - упровадження нового способу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції - упровадження нових організаційних форм <p>Й. Шумпетер виділяв п'ять типів інновацій: 1) новий або вдосконалений продукт; 2) новий метод виробництва; 3) новий ринок збуту; 4) нові методи управління (організаційні форми); 5) нова сировина, матеріали чи комплектуючі.</p>
Кузьмін О.Є., Князь С.В., [40]	<p>За змістом</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інновація продукту - Інновація процесу <p>За характером</p> <ul style="list-style-type: none"> - Радикальні - Нерадикальні <p>За джерелами фінансування</p> <ul style="list-style-type: none"> - Із залученням іноземного капіталу - Без залучення іноземного капіталу - Із використанням державних асигнувань - Без залучення державних асигнувань - Із залученням кредитних ресурсів - Без залучення кредитних ресурсів - Із змішаними джерелами фінансування <p>За джерелами виникнення</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відкриття - Винахід - Раціоналізаторська пропозиція тощо <p>За способом заміщення наявних аналогів</p> <ul style="list-style-type: none"> - Локальне заміщення - Системне заміщення
Ілляшенко С. М. [21]	<p>За предметним змістом інноваційної діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> - Продуктові - орієнтовані на створення і використання нових чи вдосконалених продуктів у сфері виробництва чи споживання - Технологічні - нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів - Управлінські - нові методи, стилі, форми, прийоми управління підприємствами, установами тощо - Ринкові - проникнення на нові ринки чи створення нових ринків <p>За сферами діяльності (характером застосування)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Виробничі - використовуються у сфері виробництва - Економічні - використовуються у сфері економічних відносин - Маркетингові - використовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова,

Автор	Типи та види інновацій
	<p>збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо</p> <ul style="list-style-type: none"> - Соціальні - використовуються у соціальній сфері - Екологічні - використовуються у сфері природокористування і охорони навколишнього середовища - Правові і т.д. <p>За ступенем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Радикальні (піонерні), що базуються на відкриттях, вони, як правило, спричиняють створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формування нових відносин у різних сферах людської діяльності тощо; - Ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності - Поліпшуючі, що базуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо <p>За масштабом новизни</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нові для підприємства чи установи; - Нові для галузі - Нові для країни - Світової новизни <p>За адресатом інновацій</p> <ul style="list-style-type: none"> - Для виробника - Для споживача - Для суспільних і державних інституцій тощо <p>За видом одержуваного ефекту</p> <ul style="list-style-type: none"> - Такі, що дають науково-технічний ефект - Такі, що дають економічний ефект - Такі, що дають соціальний ефект - Такі, що дають екологічний ефект - Такі, що дають інтегральний ефект. <p>За ступенем матеріальної відчутності</p> <ul style="list-style-type: none"> - Продуктові (нові чи модифіковані продукти) - Процесні (нові чи модифіковані технології, методи управління, організаційні форми тощо) - Об'єкти інтелектуальної власності (комерціалізовані раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна та ін. Документація, корисні моделі, промислові зразки тощо)
<p>Гриньова В. М., Власенко В. В. [10]</p>	<p>Тип інновації залежно від технологічних параметрів</p> <ul style="list-style-type: none"> - Продуктові – сприяють отриманню принципово нових корисних продуктів. - Процесні – полягають у розробці і застосуванні нових технологій, методів організації - Комунікаційні – пов'язані з отриманням нових інформаційних джерел і потоків, з підвищенням ефективності обробки і використання інформації, а також з документальним оформленням процесів підприємства <p>Ступінь новизни інновації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Радикальні (базові) – відноситься впровадження відкриттів, винаходів, патентів, які являють собою істотні оновлення, іноді нові

Автор	Типи та види інновацій
	<p>для всієї галузі.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Що модифікують (поліпшуючі, доповнюючі) – відносяться в основному дифузійні інновації в формі раціоналізаторських пропозицій тощо, тобто їх впровадження носить лише характер окремих удосконалень. - Ординарні – інновації, що не впроваджувались раніше на даному підприємстві, але що використовуються або відомі раніше в галузі - Комбінаторні – використання різних поєднань попередніх трьох видів. <p>Масштаб новизни інновації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Глобальні – інновації, які є основою для нових ідей в науці взагалі, мають позитивний ефект для всього людства - Нові для галузі в світі – інновації, впровадження яких сприяє розвитку і приносить ефект всій галузі незалежно від держави. - Нові для галузі в країні - інновації, рівень технологічної та економічної новизни яких був раніше недсяжний для конкурентної держави, а їх впровадження дає різносторонній національний ефект. - Нові для даного підприємства (групи підприємств) – інновації, що мають позитивний результат впровадження тільки для конкретного підприємства. - Нові для конкретної продукції, технології – інновації, які несуть в собі поліпшення споживчих властивостей товару, послуг, що мають тільки явно виражений ефект для споживача цієї конкретної продукції, технології. <p>Форма новини, що послужила за основу інновації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Власні відкриття, винаходи. - Інновації, розроблені спільно з іншою організацією. - Раціоналізаторські пропозиції. - Інновації, що створені іншою організацією на замовлення. - На основі куплених платежів, ноу-хау - Дифузія раніше впроваджених інновацій <p>Сфера застосування інновації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інновації для внутрішнього застосування – інновації, які вже впроваджені або планується їх впровадження найближчим часом на власному виробництві або в управлінні. - Новини для накопичення на підприємстві (резервні) – новини, що виступають резервним фондом, науковим, дослідницьким потенціалом для подальших розробок. - Новини в основному для продажу – новини, що спочатку розробляються для продажу стороннім організаціям. - Інновації, для внутрішнього застосування, які були продані – інновації, що були впроваджені на власному виробництві та надалі були повністю або частково продані іншому користувачеві. <p>Вигляд ефекту, отриманого внаслідок впровадження інновації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Науково-технічний. - Соціальний. - Екологічний. - Економічний (комерційний). - Інтегральний. <p>Стадія ЖЦТ, на якій впроваджується інновація або розробляється новина</p>

Автор	Типи та види інновацій
	<ul style="list-style-type: none"> - Інновації, що впроваджуються на стадії стратегічного маркетингу. - НДДКР - Організаційно-технологічна підготовка виробництва. - Виробництво. - Організація продажу. - Сервіс, здійснюваний виробником <p>За місцем на підприємстві, якщо розглядати підприємство як систему</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інновації, на вході в підприємство – зміни (новації) у виробі і використанні сировини, матеріалів, машин і обладнання, вхідної інформації тощо. - Інновації на виході з підприємства – новації відносно виробу, послуги, технології, вихідної інформації тощо. - Інновації системної структури підприємства – впровадження інновацій для поліпшення управлінської, виробничої і технологічної систем підприємства. <p>За формою</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ноу-хау. - Промислові зразки. - Створені та засвоєні на підприємстві нові машини, обладнання, прилади та засоби автоматизації. - Засвоєну на підприємстві технології, організаційні або соціальні впровадження. - Кінцева серійна продукція, в тому числі нові машини, обладнання і засоби автоматизації, створені на продаж. - Права на вихід (патенти, ліцензії) - Фундаментальні дослідження.
Перерва П. [53]	<p>За місцем застосування</p> <ul style="list-style-type: none"> - Управлінські - Організаційні - Соціальні - Промислові тощо <p>За етапами науково-технічного прогресу, результатом якого є інновація</p> <ul style="list-style-type: none"> - Наукові - Технічні - Технологічні - Конструкторські - Виробничі - Інформаційні <p>За рівнем інтенсивності</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Бум» - Слабкі - Масові <p>За темпами реалізації інновацій</p> <ul style="list-style-type: none"> - Швидкі - Уповільнені - Згасаючі - Наростаючі - Рівномірні - Стрибкоподібні - За масштабами

Автор	Типи та види інновацій
	<ul style="list-style-type: none"> - Трансконтинентальні - Транснаціональні - Регіональні - Великі - Середні - Дрібні За результативністю - Висока - Низька - Стабільна - За ефективністю - Економічна - Соціальна - Екологічна - Інтегральна
Чорна М. [66]	<ul style="list-style-type: none"> За критерієм впровадження - Тверді (матеріалізовані) - М'які (управлінські, нематеріалізовані) За масштабами наслідків - Стратегічні - Поточні За критерієм корисності - Інновації, що знижують витрати - Інновації, що підвищують якість продукції - Інновації, що сприяють зростанню обсягів виробництва - Працеощадні інновації - Екологічні інновації
Стельмащук А. М. [22]	<ul style="list-style-type: none"> За мірою (ступенем) радикальності (новизни) - Базові інновації – реалізують крупні винаходи і стають основою формування нових поколінь і напрямів розвитку техніки - Покращуючі інновації – реалізують переважно дрібні і середні винаходи і переважають на фазах поширення і стабільного розвитку науково-технічного циклу - Псевдоінновації – направлені на часткове покращення застарілих поколінь техніки і технології. За характером застосування - Продуктивні – інновації орієнтовані на виробництво і використання нових продуктів - Технологічні – націлені на створення і застосування нової технології - Соціальні – орієнтовані на побудову і функціонування нових структур - Комплексні – представляють єдність декількох видів змін - Ринкові – дають можливість реалізувати потреби в продуктах, послугах на нових ринках. За ступенем появи (джерелом) - Інновації, які викликані розвитком науки і техніки - Інновації, які викликані потребами виробництва - Інновації, які викликані потребами ринку За роллю у відтворювальному процесі - Споживчі

Автор	Типи та види інновацій
	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиційні - За масштабом - Складні (синтетичні) - Прості <li style="padding-left: 40px;">За технологічними параметрами - Продуктові – принципово нові соціально корисні продукти із застосуванням нових матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих - Процесні – розробка і застосування нових технологій, методів організації, створенні нових організаційних структур <li style="padding-left: 40px;">За рівнем ринкової новизни - Для світової галузі - Для галузі в країні - Для даного підприємства або групи підприємств - За глибиною внесених змін - Радикальні (базові) - Покращуючі - Модифікаційні (приватні) - За мірою поширення - Одиничні - Дифузійні <li style="padding-left: 40px;">За місцем у виробничому циклі - Сировинні - Забезпечуючі (технологічні) - Продуктові <li style="padding-left: 40px;">За рівнем охоплення очікуваної частки ринку - Локальні - Системні - Стратегічні <li style="padding-left: 40px;">За інноваційним потенціалом і рівнем новизни - Радикальні - Комбінаторні - Удасконалюючі <li style="padding-left: 40px;">Форми нововведення - Відкриття, винаходи, ноу-хау, ліцензії, патенти - Раціоналізаторські пропозиції - Нові документи, що описують технологічні, виробничі, управлінські процеси, конструкції, структури, методи тощо

Джерело: сформовано автором на основі [10, 22, 40, 53, 66, 78].

Розвиток інноваційної діяльності зумовлює підвищення рівня поінформованості працівників підприємства про цілі організації, стратегічні і тактичні плани розвитку, тенденції у галузі, проблеми інженерно-технологічного та управлінського характеру. Інноваційна діяльність спонукає керівників системи управління підприємства до чітко спланованих дій щодо управління процесами акумулювання інноваційних ідей, створення інноваційних продуктів і технологій, комерціалізації інновацій, у тому числі

їх трансферу і дифузії. Управління інноваційною діяльністю вимагає обґрунтування впровадження всіх інновацій, особливо тих, які в перспективі повинні бути найбільш успішними. Дане оцінювання нововведень дає змогу економістам та менеджерам вибрати і впровадити ту інновацію, яка створить підприємству конкурентні переваги на ринку, а також забезпечить такий рівень доходу, який перевищуватиме витрати на її реалізацію.

З позиції функціонального підходу управління інноваційною діяльністю є конкретною функцією менеджменту підприємства, яка реалізовується через загальні функції управління, а саме: планування, організування, мотивування суб'єктів управління до розроблення і впровадження інноваційних ідей, контролювання і регулювання процесу виконання побудованих планів інноваційного розвитку.

Прийняття рішення про впровадження інновації, наприклад освоєння виробництва і виведення на ринок нового продукту, вимагає ретельного дослідження місткості ринку, визначення цільового сегмента, встановлення стадій життєвого циклу нового товару, аналізування витрат, прогнозування цін, обсягу виробництва і продажу продукту, розрахунок економічного ефекту від використання нововведень, оцінювання економічної вигоди підприємства від вкладання коштів у інноваційну діяльність у порівнянні з доходами, які вона йому забезпечить і витратами, які будуть понесені. Якщо рішення про впровадження інновації економічно обґрунтоване, то необхідно здійснювати моніторинг дифузії інновації, відстежити зміну рівня інноваційності запропонованого продукту. Моніторинг необхідний для виявлення рівня реакції споживачів на цінову політику, якість інноваційної продукції, її сервісне і гарантійне обслуговування.

Підприємства використовують різні підходи до управління інноваційною діяльністю, зокрема системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, нормативний, комплексний, інтеграційний, процесний, кількісний та якісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний тощо.

Узагальнюючи огляд літературних джерел, доходимо висновку, що в управлінні інноваційною діяльністю найефективнішим є системний підхід, адже він дозволяє знайти можливі альтернативні рішення складних проблем і задач та вибрати найефективніший з них; ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між вже досягнутим і очікуваним станом технологій, якості продукції, професійності кадрів; передбачає можливість відсутності стандартних рішень складних ситуацій і пошук нових – нестандартних; приводить до більш ефективного використання всіх ресурсів підприємства; дозволяє набувати конкурентних переваг шляхом впровадження змін в управлінні.

Системний підхід до управління інноваційною діяльністю застосовують такі компанії-інноватори – Dodge, Apple, Amazon, Tesla, Water-Gen, Fitbit, General Electric, XL Hybrids, GoPro, iRobot, Philo, Philips. За даними FastCompany, у 2020 році ці компанії увійшли в число 40-ка найбільш інноваційних компаній світу (www.siliconrus.com).

З позиції системного підходу в управлінні, система управління інноваційною діяльністю є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілісність цієї системи, з притаманними їм взаємозв'язками між собою і зовнішнім середовищем, що спрямовані на досягнення цілей діяльності на засадах оптимізації ризиків, витрат і результатів діяльності.

Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю застосовують для того, щоб виконувати такі першочергові завдання:

- встановлення чітких цілей функціонування системи управління інноваційною діяльністю, які повинні оновлюватись у часі і не суперечити загальним цілям підприємства;

- визначення кількісних і якісних параметрів, які виражають цілі даної системи: величина прибутку, обсяг реалізації продукції (послуг), частка ринку, підвищення іміджу і конкурентоспроможності підприємства загалом;

- вибір найкращих шляхів досягнення цілей;

- поширення достовірної інформації за малий проміжок часу;

– швидке пристосування елементів системи до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі системи управління інноваційною діяльністю і організації загалом;

– забезпечення прямого і зворотного зв'язку для виявлення й усунення відхилення в інноваційній діяльності та запобігання виникненню таких відхилень.

При виконанні наведених завдань реалізується можливість чіткого розподілу функцій між суб'єктами і об'єктами системи управління інноваційною діяльністю, визначення відповідальності керівників за їх рішення, об'єктивного оцінювання роботи всіх структурних елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства, вибору оптимального способу досягнення цілей інноваційної діяльності. Також виконання цих завдань забезпечить максимальне сприйняття організацією нововведень (технічних, технологічних, економічних, організаційних, управлінських) та дасть можливість пристосовуватись до умов зовнішнього середовища, що є невід'ємною складовою ефективності та успішності інноваційної діяльності підприємства.

Управління інноваційною діяльністю дає можливість підприємству забезпечувати стійкий розвиток і міцні конкурентні позиції. О. Петухова [56] зазначає, що стійкість розвитку підприємства є динамічною характеристикою і означає здатність підприємства реалізовувати постійні зміни та адаптуватись до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ, що супроводжується впровадженням прогресивних технологій виробництва, застосуванням нових видів матеріалів, використанням ефективних методів управління тощо.

За дослідженнями О. Петухової, система управління інноваційною діяльністю підприємства є сукупністю елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і впливають на процес інноваційної діяльності. Ця система спрямована на досягнення поставлених цілей, в рамках певних принципів і методів управління інноваційним процесом [56].

З позиції системного підходу, управління інноваційною діяльністю організації є відкритою системою, яка формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, і включає елементи, що у своїй взаємодії забезпечують акумулювання креативних ідей, розроблення і комерціалізацію інновацій, в тому числі їх трансфер і дифузю. Такими елементами є керуюча і керована підсистеми управління, комунікації між ними, методи управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління.

На рис. 1.1 представлено графічну модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства, яка складається з таких елементів: об'єкт управління – інноваційна діяльність підприємства; суб'єкт управління інноваційною діяльністю підприємства; механізм управління, який включає: цілі інноваційної діяльності, функції управління, методи управління, управлінські рішення; канали комунікації.

Розпочинаючи інноваційну діяльність підприємство встановлює цілі інноваційного розвитку, які повинні бути узгодженими із загальними цілями підприємства. Їх досягнення повинно відбуватися шляхом формування управлінських рішень суб'єктом управління і їх реалізацією всіма елементами системи управління інноваційною діяльністю. Цілі формує орган (апарат) управління інноваційною діяльністю (керівник і менеджери відділу інноваційної діяльності, інші працівники, які здійснюють управлінські функції щодо управління інноваціями та інноваційною діяльністю підприємства). Суб'єкти апарату управління через управлінські рішення щодо обрання конкретних механізмів і методів управління впливають на об'єкти управління. Об'єктом управління в даній системі є всі процеси інноваційної діяльності підприємства та працівники, які здійснюють інноваційну діяльність або виконують певні управлінські рішення чи окремі операції в межах реалізовуваних інноваційних програм. До об'єктів управління також відносять засоби, які необхідні при проведенні інноваційної діяльності.

Суб'єкти управління інноваційною діяльністю впливають на об'єкт управління шляхом формування і формалізації управлінських рішень, які націлені на реалізацію функцій планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання інноваційної діяльності за допомогою певних методів управління.

Показаний на рис. 1.1 зворотний зв'язок характеризує взаємодію і взаємовплив між апаратом управління і суб'єктом управління. Даний інформаційний зв'язок забезпечує виконання всіх управлінських етапів.

Зовнішнє середовище (споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, інвестори, законодавчі акти, рівень техніки та технології) здійснює вплив на об'єкт управління, тобто інноваційну діяльність і всі процеси пов'язані з нею, та визначає параметри входу і виходу системи.

Повідомлення щодо руху матеріалів та інформації, які забезпечують функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства, позначені на рисунку стрілками.

Для системи управління інноваційною діяльністю, як і для багатьох інших відкритих і складних економічних систем, характерним є: наявність цілей, функцій та методів управління, тобто чіткого уявлення про те, що треба зробити і якими шляхами; поєднання соціальної (людей), технічної (машини, механізми, обладнання), економічної (обмеженість ресурсів) і інформаційної (потоки інформації і прийняття рішень) складових; наявність зв'язків між елементами в системі (циркуляція матеріальних та інформаційних потоків); наявність зв'язків системи управління інноваційною діяльністю з іншими підсистемами організації; наявність зв'язків між системою і елементами зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, конкуренти, країна та інші).



Рис. 1.1. Система управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [32, 33-35, 43, 56]

1.2. Місце системи управління інноваційною діяльністю в менеджменті підприємства

Ефективне функціонування підприємства залежить від організації його системи менеджменту, результативність якої, в свою чергу, залежить від рівня збалансованості її основних підсистем та їх здатності реалізовувати сформований потенціал. Оскільки всі підсистеми в організації взаємопов'язані і взаємозалежні (рис. 1.2), то зміни деяких параметрів однієї з них, викликають певні зміни і в інших її підсистемах. Виключенням не є і система управління інноваційною діяльністю, яка є однією з підсистем управління.

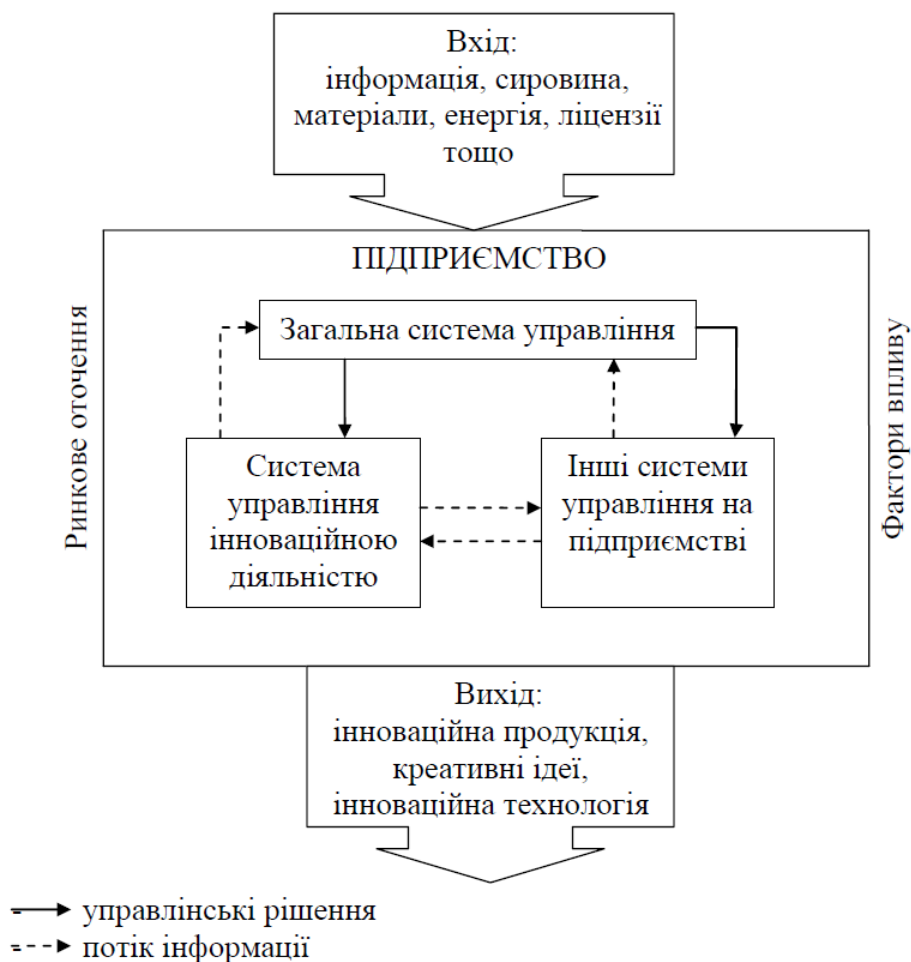


Рис. 1.2 Взаємозалежність підсистем управління в загальній системі управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [33-35]

Формуючи підсистему управління інноваційною діяльністю підприємства, узгодження її функціонування на рівні створення дерева цілей може мати три таких варіанти:

а) – множина цілей системи управління інноваційною діяльністю лежить у межах множини цілей системи менеджменту підприємства;

б) – множина цілей системи управління інноваційною діяльністю лежить у межах множини цілей певної локальної підсистеми управління підприємством;

в) – множина цілей системи управління інноваційною діяльністю лежить у межах множини цілей кількох або усіх локальних підсистем управління підприємством.

Незалежно від обраного варіанту узгодження системи цілей їх реалізація вимагає також узгодження формування системи управління інноваційною діяльністю на рівні правил і процедур, які створенні в організації. Загальні корпоративні правила і процедури є спільними для усіх підсистем менеджменту підприємства, а правила і процедури кожної локальної підсистеми доповнюють загальні корпоративні правила і процедури.

Ці рівні узгодження лінійно залежать від властивостей підсистем менеджменту. Системі управління інноваційною діяльністю, як і будь-якій іншій системі управління, притаманні певні властивості, а саме: цілісність, структурність, надійність, сумісність і синергічність, централізованість, адаптивність і розвиток, дифузійність, реактивність, відкритість системи, зворотність зв'язку. Ці властивості визначають характер поведінки системи, її економіко-управлінську природу.

Серед вищенаведених властивостей системи управління інноваційною діяльністю, варто виділити саме ті, які мають важливе значення при взаємодії з іншими системами організації. До цих властивостей можна віднести цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність.

Цілісність передбачає узгодження цілей інноваційної діяльності з місією організації та її стратегічними цілями. Також, властивість цілісності «...передбачає прийняття рішень щодо інноваційних змін з погляду корисності для організації загалом» [24]. Будь-які прийняті рішення щодо інновацій мають певний вплив на інші складові внутрішнього середовища організації. Так, впровадження нової продукції, послуги чи технології вимагає: нових знань у працівників, змін у виробничій діяльності, нової концепції маркетингу та певних фінансових витрат. Отже, при плануванні інноваційної діяльності, необхідно враховувати багатофункціональність інновацій та їх здатність впливати на інші види діяльності підприємства.

Адаптивність системи управління інноваційною діяльністю до системи управління підприємством, а також до зовнішнього середовища формується завдяки ретельному моніторингу конкурентних індикаторів організації і пошуку тих інновацій, реалізація яких поліпшує позиції підприємства у відносинах із партнерами і конкурентами.

Сумісність та синергічність означає здатність системи управління інноваційною діяльністю та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну, можливість пристосовуватись, не вступати в суперечність, не створювати конфліктів, взаємоадаптовуватись для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування підприємства. Синергічний вплив системи управління інноваційною діяльністю на функціонування підприємства «забезпечується розробленням ефективної інноваційної політики, спрямованої на створення на підприємстві середовища, яке заохочує інноваційний пошук, що зумовлює ефективність діяльності організації загалом» [25].

В. Стадник, Т. Дудар, В. Козловський розглядають управління інноваційною діяльністю як складову менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства [24].

Системі управління інноваційною діяльністю підприємства, як і будь-якій іншій системі управління притаманні такі якості [23, 24]

- взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи;
- цілісність, узгодженість і синхронність у часі;
- узгодженість з місією і цілями організації;
- адаптивність, гнучкість до змін середовища;
- багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації;
- оновлення відповідно до змін середовища.

Завданням системи управління інноваційною діяльністю є ефективне управління процесом розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій з узгодженням відповідних рішень із системами управління операційною (виробничою), маркетинговою, фінансовою і кадровою діяльністю [24]. Взаємодія системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами управління підприємства наведена на рис.

1.3.

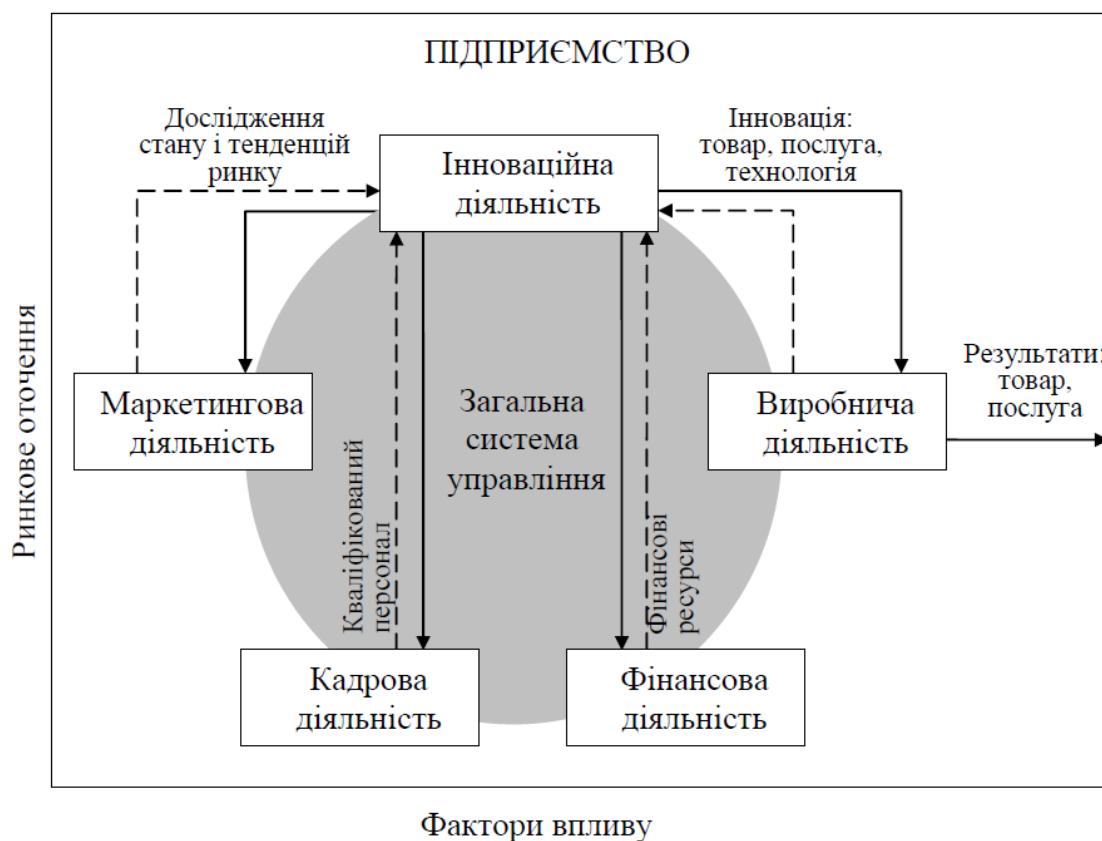


Рис. 1.3. Взаємозв'язок системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами управління на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [24].

Як видно з рис. 1.3, система управління інноваційною діяльністю перебуває у постійному взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими системами на підприємстві. Керівники маркетингової служби надають інформацію про стан і тенденції розвитку ринку товарів, послуг і технологій. Дана інформація є досить важливою, адже вона більш точно скеровує напрями роботи персоналу в системі управління інноваційною діяльністю. Наступним кроком є відбір персоналу для виконання поставлених завдань. Якщо деякі елементи в системі нездатні виконувати поставлені завдання, відділ кадрів підбирає більш досвідчених працівників. Далі всі питання, пов'язані з дослідженнями, узгоджуються з керівниками системи управління фінансовою діяльністю. Завершальним етапом стає передача інформації про нову продукцію (послугу, технологію) до керівників системи управління виробничою діяльністю, які, в свою чергу, звітують про виконання завдання. Таким чином, забезпечується взаємозв'язок всіх систем управління на підприємстві (кількість систем управління залежить від виду діяльності підприємства).

На підприємстві, яке здійснює інноваційну діяльність, необхідною умовою є постійне оцінювання системи управління цією діяльністю, для того щоб уникнути незапланованих витрат. Важливо також, проводити оцінювання цієї системи у взаємозв'язку з системами управління інших видів діяльності. Тобто, необхідно оцінювати витрати та їх доцільність на функціонування кожної системи. У процесі функціонування систем та їх взаємодії, важливо здійснювати моніторинг цієї взаємодії, щоб попередити небажані наслідки. Проведення всебічного моніторингу існуючих систем управління, забезпечує можливість своєчасного прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування та посилення конкурентних позицій. Виконання моніторингу є можливим за наявності

повної та достовірної інформації, щодо функціонування систем управління на підприємстві. Інформація є одним з основних елементів функціонування і розвитку системи. Створення інформаційної інфраструктури — важливе завдання, яке вимагає чіткого розуміння ролі інформації, що є цінним ресурсом, необхідним для вдосконалення управління на підприємстві та ефективної взаємодії підсистем організації.

Під час взаємодії різних підсистем управління в організації між собою взаємодіють і працівники даних систем. В певній мірі, від кваліфікованості та компетентності управлінців і залежить результат їхньої співпраці. Кадрове забезпечення системи управління інноваційною діяльністю — необхідний кількісний і якісний склад управлінських працівників, що визначається різними методами розрахунку чисельності працівників системи управління. Якісний склад працівників, тобто їх склад по категоріях, професіях, спеціальностях, рівню кваліфікації розраховується, виходячи із професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, зафіксованих у виробничо-технологічній документації робочого процесу.

Отже, основними цілями системи управління інноваційною діяльністю підприємства є: ефективна організація інноваційного процесу та забезпечення його безперервного функціонування; виведення на ринок конкурентоспроможної інновації; виробництво існуючої продукції новим ефективним методом.

1.3 Взаємообумовленість інноваційної діяльності та конкурентоспроможності підприємств

У сучасних умовах економічної нестабільності, жорсткої міжнародної конкуренції, коли підприємствам доводиться постійно виживати та підтримувати ефективність бізнес-процесів, інновації стають ключовим фактором, який забезпечує їх конкурентоспроможність та конкурентні позиції на ринку [29].

На думку авторів роботи [19] є «innovation-based competition», тобто конкуренція, що базується на інноваціях. Представники різних економічних шкіл і напрямів, починаючи з часів А. Сміта (друга половина XVIII століття) аж до сьогодення, вивчають характеристики і властивості конкуренції. Під конкуренцією (від лат. concurrentia – «стикатися») розуміється суперництво у будь-якій сфері між юридичними (фізичними) особами – конкурентами,

У своєму розвитку теорія конкуренції пройшла декілька періодів, на кожному з яких істотно змінювалися усталені погляди на неї та її роль в економіці. Деякі дослідники [34] розглядають конкуренцію під кутом зору відразу декількох економічних теорій, що видається доцільним, оскільки дозволяє більш ґрунтовно визначати сутність і функції конкуренції, форми її впливу на економічні процеси. Для цілей даного дослідження розуміння основ теорії конкуренції виступає підґрунтям для поглиблення теоретичних засад інноваційного розвитку, розробки науково-методичних і практичних рекомендацій з активізації інноваційної діяльності галузей промисловості для підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

В останнє десятиліття дослідники приділяють підвищену увагу питанням співвідношення конкуренції та інновацій (зокрема, у формі «причина – наслідок»), їх впливу на зростання продуктивності та конкурентоспроможності. Так, професор Манчестерського університету Д.С. Меткалф зазначає, що конкуренція, пов'язана з інноваціями на рівні підприємств, і, з одного боку, забезпечує зростання і розвиток економіки, з іншого боку, - вони «сплетені в єдине полотно змін» [75]. Конкуренція, поєднана з інноваціями, призводить до трансформації економічної системи, створює стимули для отримання практичних знань, втілення їх в продуктах і подальшого їх використання; конкуренція є процесом, від якого залежить економічний добробут і рівень життя населення [75].

Помітне зрушення в домінуючих теоретичних концепціях відбулося після опублікування у 2005 р. дослідження «Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship» колективу американських і британських вчених Ф.

Агіона, Н. Блума, Р. Бланделла, Р. Гріффіта, П. Хоувітта [73]. В ньому вони представили аналітичну модель залежності інновацій від конкуренції у формі перевернутої U. Згідно цієї моделі, якщо початковий рівень конкуренції є низьким, підвищення конкурентного тиску до певної «критичної» межі позитивно впливає на інноваційну активність підприємств. І навпаки, при високих рівнях початкової конкуренції подальше її зростання знижує стимули до інновацій, що обумовлено необхідністю збереження набутого підприємствами виключного права на інновацію, стрімкого тиражування та поширення інновації.

На виключну важливість співробітництва при створенні інновацій вказують британські вчені А. Бранденбургер, Б. Нелібурф. Вони зазначають, що інновації все частіше виводяться на ринок мережами фірм, які координують спільні дії, мають доступ до кращих навичок і знань, що зрештою стає джерелом їхньої унікальності та дозволяє досягати високої продуктивності в інноваційній діяльності. За висловом вчених, співробітництво в сучасних умовах глобалізації – це вже не те, що є додатковим бонусом, це стає необхідністю, новим і важливим джерелом конкурентних переваг [68].

У роботі [72] Г. Хамел спільно з К. Прахаладом вводять в науковий обіг поняття «ключової компетенції» і зазначають, що саме вони є головним фактором успіху підприємств в конкурентній боротьбі і представляють собою набір взаємозалежних навичок і технологій, які дозволяють створювати споживчі цінності. Причому найціннішими є ті компетенції, завдяки яким формуються ринки майбутнього – принципово нових продуктів і послуг, які базуються на «нестандартних рішеннях» і «нелінійних інноваціях». Приблизно у цьому ж напрямі міркують В. Чан Кім і Р. Моборн, пропонуючи компаніям відмовитись від конкуренції та сфокусуватись на створенні абсолютно нових ринків, вільних від суперництва. Таку стратегію вони назвали «стратегією блакитного океану», яка націлена на спонукання підприємств йти з «червоного океану конкуренції» шляхом створення нової

ринкової ніші, де можна не боятися конкурентів [74]. В обох концепціях – Г. Хамела, К. Прахалада і В. Чан Кіма, Р. Моборн – переможцями у конкурентній боротьбі стануть ті підприємства, які будуть спроможні сформувати абсолютно нові ринкові ніші («ринки майбутнього») та домінувати на них, а, отже, здійснюватимуть безперервну інноваційну діяльність. При цьому, як зазначають В. Чан Кім і Р. Моборн [74], поки конкурентні переваги є унікальними створювати нові ринкові ніші («нові блакитні океани») не варто, потрібно максимально використати існуючі можливості. Сигналом для пошуку і створення нового «блакитного океану» буде посилення конкуренції на ринку, перевищення пропозиції на попитом. Таким чином, підприємствам слід постійно моніторити рівень економічної конкуренції, витратити кошти на розвиток технологій, удосконалювати виробничі, управлінські, організаційні, маркетингові процеси, аби, як мінімум, зберегти та, як максимум, посилити свої конкурентні позиції на ринку. При цьому, чим ближче технологія, яку використовує підприємство, буде знаходитися до межі вичерпання своїх можливостей, тим більш значущими ставатимуть інші фактори розвитку підприємства. Як зазначає Р. Фостер [73], близькість до технологічної межі означає, що всі можливості поліпшення діяльності підприємства завдяки технологіям вже використані. Для того, щоб підприємство не припиняло свого зростання та досягло успіху в майбутньому, воно має приділяти більше уваги не технологічній, а «іншим службам ... збутовій, виробничій або постачання». «Зрілість технології» робить підприємство «вразливим» на ринку, надає можливість конкурентам його наздогнати або навіть випередити, якщо вони точніше визначать фактори конкурентної переваги. Підприємства, усвідомлюючи, що потенціал технології, яка застосовується їх конкурентами, вже незначний, а нова технологія значно виграє на фоні «старої», можуть спрогнозувати настання технологічної межі і вчасно цим скористатися.

Від самого початку інноваційні витрати не приносять відчутних результатів, але пізніше спостерігається значний стрибок. З часом вкладання

додаткових коштів в продукт вже не приносить таких гарних результатів, а тому отримати їх стає все складнішим і вимагає більших вкладень. Така ситуація отримала назву «межа технологічних можливостей». При цьому обійти її не має можливості, наближаючись до неї, підприємство буде нести все більше витрат, що не компенсуватиметься відповідними результатами. Тому підприємству слід припинити вкладати кошти у застарілі технології та змінити траєкторію розвитку. У цьому плані вміння керівництва вчасно визначити «межу технологічних можливостей» матиме вирішальне значення. S-подібна крива може бути корисна для підприємств як «індикатор» вичерпання можливостей технологій, які вони використовують, а також для обґрунтування здійснення атак на конкурентів [3]. За спостереженнями Дж. Меткалфе [75], компанії-лідери, технологічна межа яких наближається, часто не володіють вичерпною та достовірною інформацією щодо можливостей нових технологій, вони «заколісані почуттям безпеки, нав'язаним гарними економічними результатами протягом тривалого часу та управлінською мудрістю», яка спонукає їх «йти старою дорогою і вірити в еволюційний характер змін». У результаті, реакція підприємств на зміни запізнюється, лідери втрачають переваги та програють. І лише вчасне привнесення в діяльність чогось принципово нового може врятувати підприємство від поразки.

Випадкам того, як компанії втрачають лідерські позиції в своїх галузях, коли на ринку з'являються нові технології присвячена відома праця К. Крістенсена «Дилема інноватора» («The Innovator's Dilemma») [70]. В ній вчений розглядав невдачі не просто звичайних компаній, а лише компаній-лідерів, які мали ефективну систему управління, систематично інвестували в технологічний розвиток, були добре обізнані з сильними і слабкими сторонами своїх конкурентів, вміли відслідковувати настрої споживачів і чуйно реагувати на нього. Вони були зразком для наслідування конкурентів і викликали загальне захоплення, але, незважаючи на це, все ж таки втратили провідне положення на ринку.

Отже, підприємствам важливо вчасно усвідомити межу технологічних можливостей, щоб уникнути невиправданих витрат, встигнути переорієнтуватись на більш досконалі технології та зрештою не втратити конкурентні позиції на ринку. Виключно підтримуючими інноваціями, невеличкими та простими удосконаленнями підприємствам не вдасться втримати лідерство, потрібно ризикувати і здійснювати «підривні» інновації, виводячи на ринок принципово нові продукти з новими властивостями.

Підтвердженням цього підходу можуть слугувати бренд компанії чіпсів Pringles, які сьогодні стали іменем загальним по всьому світу, але на розробку якого свого часу компанія витратила чималі кошти і надзвичайно довгий час. Вочевидь, що така завзятість у втіленні ризикових задумів в життя потребує сміливості і, як вважають дослідники, організація буде здатна здійснювати їх тільки за умови грамотного керівництва, яке вчасно «переключиться з удосконалення старого на пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності», буде здатне розробити та реалізовувати чітку стратегію розвитку компанії на підставі визначення та зміцнення її унікальної позиції на ринку [77], яке орієнтоване не просто на виживання, а на створення компанії майбутнього [74]. Запорука успішного зростання компанії, на думку автора теорії конкурентних переваг, професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера полягає в тому, щоб «заявити свої права на позицію, менш вразливу для атак безпосередніх конкурентів ..., а також з боку впливу покупців, постачальників і товарівзамінників» [77]. Усе вищевикладене дає підстави стверджувати, що теорія конкуренції переходить до нової стадії розвитку – інноваційної, коли конкурентні переваги підприємства (так само, як економічних акторів вищого рівня – регіонального, національного) визначаються його технологічним рівнем, здатністю створювати нові знання та інновації, освоювати та адаптувати їх ззовні. Ступінь зацікавленості підприємства в інноваціях залежатиме від того, якою мірою останні впливають на конкурентоспроможність підприємства. Якщо результат діяльності підприємства (у вигляді прибутку

або частки ринку) залежить виключно від доступу до природних ресурсів і дешевої робочої сили, інновації виявляться незатребуваними. І, навпаки, підприємства, які цілком залежать від рівня інноваційності своїх продуктів (послуг), будуть витрачати кошти на дослідження і розробки, пошук «зовнішніх» знань, освоєння сучасних зарубіжних технологій тощо. Така ситуація пояснюється характером інституційного та регуляторного середовища тієї країни, де функціонує підприємство, рівнем стабільності її політичної системи, станом і відкритістю економіки та інтеграцією її у світове господарство.

Так, після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом вітчизняні виробники набули значних переваг, але в той же час зіткнулися з глобальною конкуренцією в обох напрямках – як на міжнародному, так і на внутрішньому ринках. У результаті, з одного боку, вони отримали більше можливостей для реалізації власної продукції на європейських ринках, а, з іншого боку, на український ринок зайшли нові конкуренти з розвинених країн. Це змушує українські підприємства дотримуватись загальних принципів ринкової економіки та підвищувати власну конкурентоспроможність, що потребує запровадження інновацій. По суті, інноваційна діяльність є єдиним гарантованим засобом, який дозволить українським підприємствам вистояти в конкурентній боротьбі та посилити свої позиції на міжнародному ринку.

У доповіді Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) «Restoring European Union Competitiveness» [69] конкурентоспроможність визначається як «здатність підприємств мобілізувати та ефективно використовувати виробничі ресурси, необхідні для успішного надання своїх товарів і послуг у глобальному економічному середовищі». В основу цього визначення покладено ресурсну теорію («resource-based view»), згідно якої конкурентні переваги підприємства визначаються наявністю унікальних ресурсів і здатністю до їх ефективного використання та комбінування. Фахівці ЄІБ [69] вважають, що конкурентоспроможність є умовою досягнення високого рівня

життя населення, забезпечення довгострокового сталого економічного розвитку країни та базується на підвищенні продуктивності. Через категорію продуктивності розглядає конкурентоспроможність і М. Портер. «Основна мета будь-якої країни, – зазначає у книзі «Конкуренція» М. Портер, – полягає в досягненні високого і постійно зростаючого рівня життя своїх громадян». Досягнення цієї мети залежить від продуктивності, яку забезпечують трудові ресурси і капітал країни. Здатність національних компаній досягти високого рівня продуктивності та постійно її підвищувати безпосередньо впливає на рівень життя в конкретній країні [77]. Узагальнюючи наведені підходи, можна підсумувати, що конкурентоспроможність є складною категорією, тісно пов'язаною з конкуренцією та конкурентними перевагами (рис. 1.4).

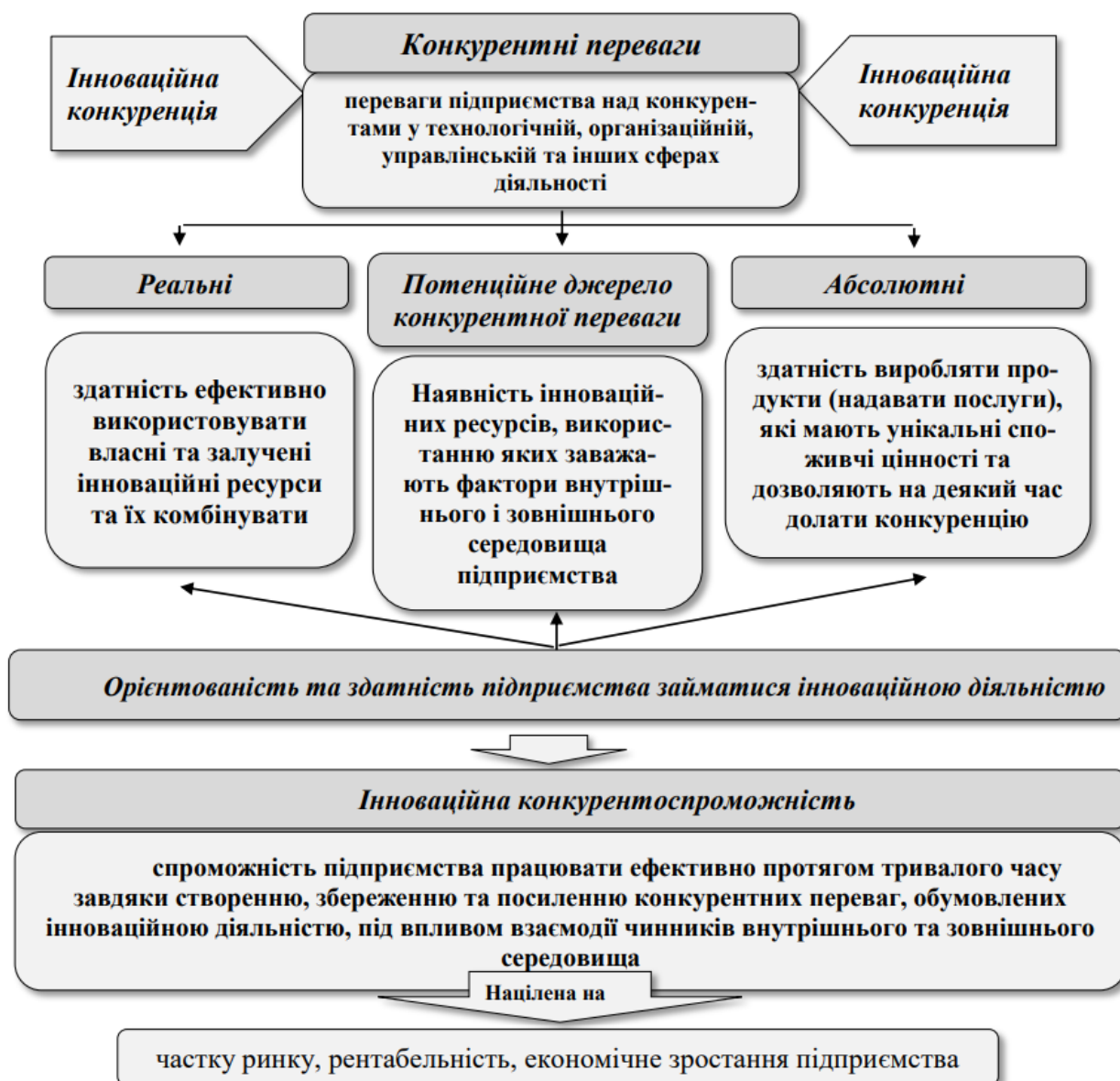


Рис. 1.4. Схема формування інноваційної конкурентоспроможності підприємства на основі його конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі [73, 74, 75, 77].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та галузі, в якій воно працює, необхідні конкурентні переваги, які утворюються та розвиваються лише в умовах конкуренції. Наразі конкуренція переходить до нової стадії розвитку, коли конкурентні переваги підприємств і галузей визначаються інноваційною сприйнятливістю – здатністю створювати та впроваджувати інновації. Конкурентоспроможність позначає одночасно результат – наявність реальних і абсолютних конкурентних переваг, які утворилися завдяки спроможності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та втілювати їх в продуктах (послугах), у тому числі з унікальними характеристиками – і процес, який сприяє перетворенню потенційних конкурентних переваг, втілених в невикористаних ресурсах, у довгострокові вигоди – частку ринка, рентабельність, зростання підприємства. Конкурентоспроможність відображає спроможність підприємства працювати ефективно протягом тривалого часу завдяки створенню, збереженню та посиленню конкурентних переваг під впливом взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність, в основі якої лежить інноваційна діяльність, є передумовою забезпечення стабільної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому тіснота зв'язку між конкурентоспроможністю та інноваціями може відрізнятися, залежно від ступеня радикальності інновацій, що впроваджує підприємство.

У другому розділі кваліфікаційної роботи планується застосувати комплексну методологію дослідження, яка базуватиметься на системному підході та забезпечить всебічний аналіз діяльності ПрАТ "Оболонь". Методологічна база включатиме п'ять взаємопов'язаних блоків, кожен з яких розкриватиме окремий аспект конкурентоспроможності підприємства.

Фундаментом дослідження стане діагностика конкурентного середовища, яка дозволить оцінити структуру ринку та позиції підприємства серед конкурентів. Ключовим інструментом виступить розрахунок індексу Герфіндаля-Хіршмана, що надасть можливість кількісно оцінити рівень

концентрації ринку. Аналіз динаміки ринкових часток основних виробників пива за 2021-2023 роки у поєднанні з побудовою карти стратегічних груп конкурентів створить чітке розуміння конкурентного ландшафту галузі. Особлива увага приділятиметься оцінці бар'єрів входу, впливу постачальників та споживачів, а також загрозам з боку товарів-замінників.

Наступним логічним кроком стане фінансово-економічний аналіз, який розкриє внутрішній потенціал підприємства. Горизонтальний аналіз продемонструє динаміку ключових показників, тоді як вертикальний дозволить оцінити структурні зміни в активах, капіталі та фінансових результатах. Коефіцієнтний аналіз, що охопить показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, надасть комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства. Факторний аналіз через модель DuPont розкриє глибинні причини змін у ефективності діяльності.

Особливе місце в методології посяде аналіз інноваційної діяльності як ключового фактора конкурентоспроможності сучасного підприємства. Дослідження динаміки та структури інноваційних витрат, оцінка показників інноваційної активності та результативності інновацій дозволять визначити ефективність інноваційної політики підприємства. Аналіз стану та використання основних засобів доповнить картину технологічного рівня виробництва.

Четвертий методологічний блок об'єднає методи безпосередньої оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розрахунок інтегрального показника, що враховуватиме ринкову частку, рентабельність, інноваційну активність та фінансову стійкість, надасть узагальнену оцінку конкурентної позиції. SWOT-аналіз розкриє стратегічні перспективи розвитку, а бенчмаркінг з конкурентами визначить відносні переваги та недоліки підприємства.

Завершальний методологічний блок складатимуть статистичні методи, які забезпечать математичну точність та обґрунтованість аналізу. Розрахунок середніх величин, аналіз динамічних рядів та застосування індексного методу

дозволять виявити стійкі тенденції та закономірності. Графічна візуалізація результатів підвищить їх наочність та полегшить формулювання висновків.

Комплексне застосування описаної методології створить надійну базу для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ "Оболонь". Системний характер дослідження, взаємодоповнюваність методів та їх відповідність сучасним науковим вимогам забезпечать достовірність та практичну цінність отриманих результатів. Це дозволить не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити перспективні напрями посилення його конкурентних позицій через активізацію інноваційної діяльності та підвищення ефективності управління.

Висновки до розділу 1

В результаті проведеного аналізу наукових праць провідних українських та зарубіжних вчених доведено, що розроблення і провадження інновацій є високоризиковою діяльністю, тому управління інноваційною діяльністю вимагає застосування системного підходу. Системам управління інноваційною діяльністю характерна низка властивостей, моніторинг за станом яких важливий з огляду на ефективне функціонування цих систем. Враховуючи це, керівництво системами управління інноваційною діяльністю має бути науково-обґрунтованим і узгодженим із цілями і методами їх досягнення в інших підсистемах менеджменту підприємства.

При побудові системи управління інноваційною діяльністю вибір відповідних інструментів менеджменту залежить від розміру підприємства, рівня розвитку його системи менеджменту, а також від характеру інноваційної діяльності.

Обґрунтовано, що концептуальною основою досліджуваного об'єкта є такі взаємопов'язані компоненти, як принципи формування та критерії оцінювання систем управління інноваційною діяльністю підприємств, які

базуються на загальних економічних законах і законах розвитку економічної організації; технологія формування і набуття під її впливом властивостей систем управління інноваційною діяльністю підприємств; внутрішнє та зовнішнє середовища системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Перебуваючи у взаємодії та взаємозалежності, ці компоненти визначають логіку управлінської поведінки і діалектику схвалюваних рішень та отримуваних економічних результатів.

Доведено, що між інноваційною діяльністю, конкуренцією та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємообумовлений зв'язок. Конкурентоспроможність, обумовлена інноваційною діяльністю, виступає критичним фактором довгострокового зростання підприємства та галузі, в якій воно працює, в умовах жорсткої міжнародної конкуренції. Конкурентоспроможність відображає наявність у підприємства конкурентних переваг, які утворилися завдяки його спроможності ефективно використовувати наявні ресурси та втілювати їх в продуктах (послугах). Визначено, що обов'язковою умовою збереження та нарощення конкурентних переваг підприємства є постійний моніторинг рівня економічної конкуренції та здійснення інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку

Корпорація "Оболонь" є один з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні та продемонструвала значну стійкість та адаптивність в умовах повномасштабного вторгнення росії. Незважаючи на численні виклики, включаючи логістичні проблеми, переміщення персоналу та перебої з постачанням сировини, компанія змогла швидко адаптуватися до нових реалій.

Ключовою проблемою для експортної діяльності "Оболоні" стало блокування українських портів, що призвело до необхідності використання європейських портів, зокрема в Польщі та Румунії. Це спричинило зростання вартості доставки та збільшення термінів поставок, що негативно вплинуло на конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

Незважаючи на ці труднощі, "Оболонь" зберегла свою виробничу базу в Україні, не розглядаючи варіанти перенесення виробництва за кордон. Компанія доклала значних зусиль для відновлення поставок на зовнішні ринки, активно співпрацюючи з державними структурами та приватними організаціями для просування українських товарів.

Однак, внаслідок військової агресії, експортні показники "Оболоні" скоротилися у 2,5 рази як у кількісному, так і у вартісному вимірі. Географія експорту звузилася з понад 70 до 44 країн світу, особливо постраждали поставки до країн Латинської Америки та Африки через високу вартість логістики.

Компанія активно адаптувала свою продукцію до потреб європейських ринків та встановила нові партнерські відносини, зокрема з данським рітейлером Соор Danmark A/S. "Оболонь" також успішно вийшла на ринки

Швеції, Данії, Фінляндії та Ірландії, пропонуючи продукцію, адаптовану до місцевих смаків та вимог.

Важливо відзначити, що "Оболонь" з перших днів вторгнення припинила будь-яку співпрацю з компаніями з Росії та Білорусі, заборонивши використання своїх торгових марок на території агресора.

Незважаючи на складнощі з логістикою, компанія зберегла стабільне постачання ключової сировини - ячменю та хмелю, завдяки розташуванню посівних регіонів у Центральній та Західній Україні та диверсифікованим джерелам постачання хмелю з європейських країн.

Загалом, досвід "Оболоні" демонструє здатність українського бізнесу адаптуватися до складних умов, зберігаючи виробництво в Україні та активно шукаючи нові можливості на міжнародних ринках.

В 2023 році виторг компанії Оболонь становив 10,8 млрд. грн, що на 24% перевищило показник попереднього року, чистий прибуток склав 1,8 млрд. грн.

Згідно офіційного фінансового звіту одного з найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв України - компанії ПрАТ Оболонь, - її виторг в 2023 році становив 10.8 млрд. грн, що на 24% більше показника 2022 року (8.7 млрд. грн).

Операційний прибуток компанії також суттєво збільшився – з 1.7 млрд. грн в попередньому році до 2.2 млрд. грн у звітному, в той час як чистий прибуток зріс з 1.2 млрд. грн до 1.8 млрд. грн.

Щодо структури продажів, реалізація пива забезпечила близько 60% від загального виторгу компанії протягом останніх декількох років, ще по 10-12% виторгу – реалізація безалкогольної та слабоалкогольної продукції відповідно.

Зазначимо значне покращення показників виторгу та прибутковості компанії у порівнянні з роками до повномасштабного вторгнення. Динаміка виторгу представлена на рис.2.1.

Щодо показників прибутковості, в 2020 році чистий прибуток ПрАТ Оболонь становив лише 77 млн. грн, в 2021-му ж році компанія отримала збиток в сумі 112 млн. грн (нагадаємо – в 2022 році прибуток становив 1.2 млрд. грн, в 2023-му – 1.8 млрд. грн).



Рис.2.1 Динаміка виторгу ПрАТ «Оболонь», млн. грн

Джерело: побудовано за даними <http://shareuapotential.com/>

За рахунок значного покращення фінансових показників, протягом 2022-23 років компанія суттєво покращила і свій загальний фінансовий стан.

На 31 грудня 2021 року загальна сума банківських кредитів Оболоні складала близько 1.6 млрд. грн, до кінця 2022 року ця сума зменшилась до 880 млн. грн, а вже станом на 31 грудня 2023 року вона становила лише 225 млн. грн. Це означає, що за два роки Оболонь виплатила близько 1.4 млрд кредитів. Більше того, додатково, сума грошових коштів на рахунках компанії збільшилась з 139 млн. грн на 31 грудня 2022 року до 475 млн. грн на кінець 2023 року.

Основним джерелом фінансування активів компанії наразі є власні кошти. Власний капітал ПрАТ «Оболонь» на 31 грудня 2023 року складав 5.2 млрд. грн (при загальній сумі активів в 7 млрд. грн).

Через те, що заводи групи ще одного з найбільших виробників пива України останніх років - AB InBev Efes, - в Чернігові, Миколаєві та Харкові з початку повномасштабного вторгнення і по грудень 2022 року залишалися закритими, в 2022 році ця компанія втратила 70% своїх продажів.

Найбільший завод цієї групи в Україні - в Чернігові - постраждав під час обстрілів міста російською армією навесні, при цьому компанія почала частково відновлювати виробництво лише в грудні 2022 року (завод в Харкові залишається непрацюючим і по даний час).

В результаті, обсяг виручки AB InBev Efes Україна в 2022 році склав 2.3 млрд. грн, на 67% нижче, ніж в попередньому році. В 2023 році виторг збільшився до 4.7 млрд. грн, але навіть в національній валюті залишається меншим у порівнянні з 2021 роком (6.8 млрд. грн).

В іншого великого конкурента – Carlsberg Україна – справи йдуть краще (виторг компанії в 2023 році збільшився у порівнянні з попереднім роком на 20% до 10.8 млрд. грн), але поки конкурентне середовище для “Оболоні” є значно кращим у порівнянні з роками до повномасштабного вторгнення, тож компанія вправно використала нагоду для посилення своєї загальної фінансової стійкості.

Згідно з оцінками асоціації Укрпиво, виробництво пива в Україні в грудні 2023 року склало 9.7 млн дал, що перевищило показник попереднього місяця на 5%, і майже не відрізняється від показнику виробництва в грудні 2022 року.

Всього за 2023 рік українські компанії виробили 133 млн дал пива, що на 7.8% більше, ніж в попередньому році, але на 22% менше, ніж в 2021 році (рис.2.2).

Щодо експортно-імпоротної статистики, то в 2023 році експорт пива в натуральному виразі поступався імпорту (на 11%), в грошовому ж вимірі імпорт перевищив експорт майже в три рази, становивши \$71 млн. Десь схожою була картина і в 2022 році, а ось в довоєнному 2021-му позиції

експортерів були значно сильнішими - в натуральному виразі експорт перевищив імпорт відразу на 60%.

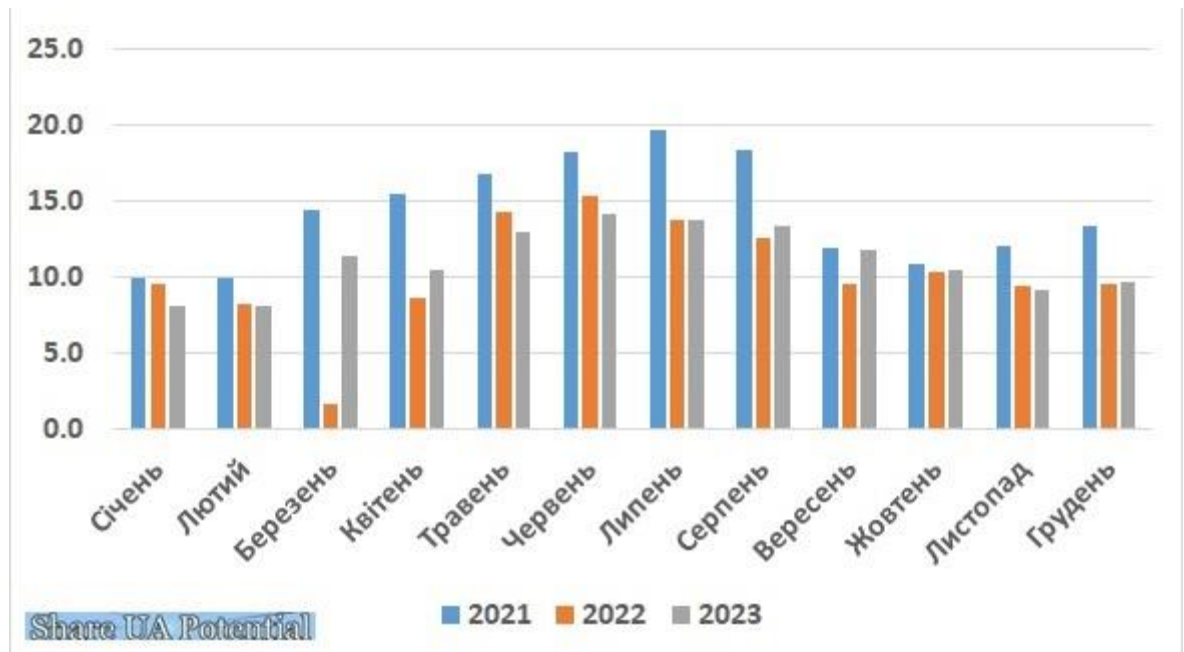


Рис.2.2 Динаміка виробництва пива в Україні, млн дал

Джерело: побудовано за даними <http://shareuapotential.com/>

Нагадаємо, що серед найбільших виробників пива внаслідок російської агресії найбільше постраждала компанія АВ InBev Efes Україна. Всі її заводи – в Чернігові, Харкові та Миколаєві – знаходились поблизу бойових дій та постраждали внаслідок обстрілів. Виручка АВ InBev Efes Україна в 2022 році скоротилась на 67% до 2.3 млрд. грн, чистий збиток становив 2.1 млрд. грн.

Компанія почала відновлення виробництва на browарні в Чернігові лише наприкінці 2022 року, в Миколаєві – в середині 2023 року, завод в Харкові залишається зачиненим і станом на початок 2024 року.

Згідно офіційної фінансової звітності компанії, протягом перших дев'яти місяців 2023 року виторг АВ InBev Efes Україна більше ніж подвоївся у порівнянні з попереднім роком, але враховуючи дуже суттєве падіння в 2022 році, скоріше за все, виторг буде все ще значно нижчим, ніж в 2021-му.

Для порівняння, Корпорація “Оболонь”, на яку військові дії мали значно менший вплив, протягом 2022-23 років суттєво збільшила свою частку українського ринку пива. Її виторг в 2022 році збільшився на 45%, за перші дев’ять місяців 2023 року – ще на 30%.

Ukrainian Business Award, найпрестижніша премія України, провели аналітику 20 брендів пива в середньому сегменті та склали ТОП-10 кращих брендів пива, що стали справжніми фаворитами серед пивних любителів.

Пивна індустрія в Україні займає важливе місце в економіці країни і має значний вплив на споживачів. До рейтингу потрапили такі торгові марки, як «Оболонь», «Львівське», «Чернігівське», «Zibert», «Перша Приватна Броварня», «Арсенал», «Holsten», «Tuborg», «hike», «Рогань».

У цьому рейтингу знайшли своє місце як відомі на весь світ бренди, так і місцеві пивоварні, які здобули популярність на внутрішньому ринку. Нижче наведений список ТОП-10 кращих пивних марок, які залишили незабутнє враження на споживачів в Україні (табл.2.1)

Таблиця 2.1

ТОП-10 кращих пивних марок в Україні

Позиція	ТМ	Бали	Бали %
1	Оболонь	8,09493843	100,0
2	Львівське	7,19272472	88,9
3	Чернігівське	7,170424642	88,6
4	Zibert	5,879379207	72,6
5	Перша Приватна Броварня	5,487429993	67,8
6	Арсенал	5,456382977	67,4
7	Holsten	5,254820379	64,9
8	Tuborg	5,182920815	64,0
9	hike	4,765674757	58,9
10	Рогань	4,748156855	58,7

Джерело: результати досліджень Ukrainian Business Award

“Оболонь”, легендарний український бренд, зайняв перше місце у цьому рейтингу. Відомий своїм високим стандартом якості та витонченим смаком, “Оболонь” завоювала довіру споживачів як в Україні, так і за її межами. “Львівське”, засноване у Львові, також зайняло високе друге місце в рейтингу. Це пиво відоме своєю багат шаровою піною та традиційним рецептом виготовлення, який був успадкований від стародавніх пивоварів.

“Чернігівське”, яке зайняло третє місце, також заслуговує на увагу. Його багата історія та вміння поєднувати класичний смак з інноваційними підходами виготовлення пива зробили його популярним серед шанувальників пивного мистецтва.

Українські пивоварні також здобули своє місце у рейтингу. Перша Приватна Броварня, з власними унікальними рецептами та стараннями зберегти традиції українського пивоваріння, зайняла п’яте місце. Арсенал, що виробляє пиво з використанням лише натуральних інгредієнтів, отримало визнання своїм особливим смаком та якістю і посіло шосте місце.

Українські пивовари постійно працюють над удосконаленням якості своїх продуктів, дотримуючись найвищих стандартів. Результати цього рейтингу свідчать про різноманітність та конкурентоспроможність пивної індустрії в Україні.

Аналіз ринкових часток пивоварних компаній України у 2022-2023 роках демонструє значні зміни в структурі ринку, спричинені насамперед впливом повномасштабного вторгнення та здатністю компаній адаптуватися до нових реалій (табл.2.2).

ПрАТ «Оболонь» показало найбільше зростання, збільшивши свою частку ринку на 3.8 процентних пункти до 32.5%. Це зростання підтверджується значним збільшенням виручки компанії на 24% у 2023 році, що свідчить про ефективне використання виробничих потужностей та адаптацію до нових умов ринку. ПрАТ «Карлсберг Україна» також продемонструвало позитивну динаміку, збільшивши свою частку на 3.1 процентних пункти до 26.5%, що дозволило компанії зміцнити свої позиції та

стати другим за величиною гравцем на ринку. Зростання частки «Карлсберг Україна» підтверджується 20% збільшенням виручки у 2023 році.

Ринкові частки пивоварних компаній України у 2022-2023 роках

Підприємства	Ринкова частка 2022 (%)	Ринкова частка 2023 (%)	Зміна (п.п.)
ПрАТ «Оболонь»	28.7	32.5	3.8
ПрАТ «Карлсберг Україна»	23.4	26.5	3.1
ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	25.6	19	-6.6
ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня»	12.3	12.5	0.2
Інші виробники	10	9.5	-0.5

Джерело: побудовано за даними агентства Pro-Consulting

Найбільших змін зазнала компанія ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», яка втратила 6.6 процентних пунктів ринкової частки, зменшившись до 19.0%. Це падіння пов'язане з серйозними проблемами виробництва через пошкодження заводів внаслідок військових дій, особливо в Чернігові та Миколаєві. Компанія втратила свої позиції, перемістившись з другого на третє місце за часткою ринку. ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» зберегла відносно стабільні позиції, показавши незначне збільшення частки ринку на 0.2 процентних пункти до 12.5%. Сукупна частка інших виробників дещо зменшилась на 0.5 процентних пунктів до 9.5%, що може свідчити про певну консолідацію ринку та посилення позицій великих виробників.

Ці зміни відображають здатність компаній адаптуватися до складних умов ринку та ефективно використовувати свої виробничі та логістичні можливості в умовах військового часу. «Оболонь» та «Карлсберг Україна» змогли скористатися ситуацією та збільшити свою присутність на ринку, в той час як «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» зіткнулася з серйозними викликами через пошкодження виробничих потужностей. Загальна концентрація ринку дещо зросла, оскільки два найбільші виробники збільшили свої частки. Ці тенденції демонструють, що навіть у складних економічних та геополітичних умовах, компанії з гнучкою стратегією та стійкою виробничою базою можуть не лише зберегти, але й посилити свої позиції на ринку.

Для розрахунку індексу Герфіндаля-Хіршмана (ННІ) та аналізу його зміни за 2022-2023 роки, використаємо дані про ринкові частки основних виробників та узагальнену інформацію про інших виробників. Розрахунок ННІ здійснюється за формулою:

$$\text{ННІ} = \sum (\text{частка ринку кожної компанії у відсотках})^2. \quad (2.1)$$

Аналіз індексу Герфіндаля-Хіршмана (ННІ) для ринку пива в Україні за 2022-2023 роки розкриває цікаву динаміку концентрації ринку в умовах геополітичних та економічних викликів (табл 2.3). У 2022 році ННІ становив 2178.39, що вказувало на помірно концентрований ринок. Однак, у 2023 році цей показник зріс до 2276.19, демонструючи тенденцію до посилення концентрації, хоча ринок все ще залишається в межах помірно концентрованого.

Таблиця 2.3

Індекс Герфіндаля-Хіршмана (ННІ) для українського ринку пива

Підприємства	Частка 2022 (%)	ННІ 2022	Частка 2023 (%)	ННІ 2023
ПрАТ «Оболонь»	28.7	823.69	32.5	1056.25
ПрАТ «Карлсберг Україна»	23.4	547.56	26.5	702.25
ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	25.6	655.36	19	361
ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня»	12.3	151.29	12.5	156.25
Інші виробники (204 компанії)	10	0.49*	9.5	0.44*
Загальний ННІ		2178.39		2276.19

* для інших виробників ННІ розраховано як сума (часток)² ринку припускаючи рівномірний розподіл частки ринку між ними.

Джерело: побудовано за даними агентства Pro-Consulting

Зростання ННІ на 97.8 пунктів, або 4.49%, відображає суттєві зміни в структурі ринку. Ключовим фактором цього зростання стало значне посилення позицій ПрАТ «Оболонь», яке збільшило свою частку ринку з

28.7% до 32.5%. Це зростання не лише зміцнило лідерство компанії, але й суттєво вплинуло на загальну концентрацію ринку. Паралельно, ПрАТ «Карлсберг Україна» також зміцнило свої позиції, збільшивши частку з 23.4% до 26.5%, що додатково сприяло зростанню ННІ.

Цікаво, що значне зменшення частки ринку ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» з 25.6% до 19.0%, спричинене переважно зовнішніми факторами, такими як пошкодження виробничих потужностей внаслідок військових дій, частково компенсувало зростання концентрації. Однак, цього виявилось недостатньо, щоб нівелювати ефект від зростання часток інших великих гравців. ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» та інші дрібні виробники показали відносно стабільні результати, що мало мінімальний вплив на загальний показник ННІ.

Така динаміка концентрації ринку може мати різноманітні наслідки для конкуренції та споживачів. З одного боку, посилення ринкової влади великих виробників може призвести до зменшення цінової конкуренції та потенційного зростання бар'єрів входу на ринок для нових гравців. Існує також ризик координації дій між великими виробниками, що може негативно вплинути на ринкову конкуренцію. З іншого боку, концентрація ресурсів у великих виробників може сприяти інвестиціям в інновації та підвищення ефективності виробництва, що в довгостроковій перспективі може бути вигідним для споживачів.

Важливо відзначити, що незважаючи на зростання концентрації, ринок пива в Україні все ще залишається в межах помірної рівня концентрації. Це свідчить про збереження конкурентного середовища, навіть в умовах складних економічних обставин та викликів, пов'язаних з військовою агресією. Така ситуація демонструє стійкість українського пивного ринку та здатність його учасників адаптуватися до змінних умов.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання

Аналіз стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» розкриває комплексну картину можливостей та ресурсів підприємства для досягнення довгострокових цілей та збереження конкурентних позицій на ринку пивоваріння України. Базуючись на фінансових показниках та операційній діяльності компанії за 2021-2023 роки, можна виділити ключові аспекти стратегічного потенціалу підприємства (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Складові стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь»

Складова потенціалу	Ключові показники	2021	2022	2023	Динаміка
Виробничий	Фондовіддача	1.53	2.39	2.9	Зростання
	Коефіцієнт зносу, %	64.7	67.29	67.08	Стабільний високий
	Амортизаційні відрахування, тис. грн	339699	313993	338508	Відносно стабільний
Фінансовий	Чистий прибуток, тис. грн	-111966	1197966	1831590	Значне зростання
	Рентабельність основних засобів, %	-2.99	34.58	50.93	Значне зростання
Інноваційний	Витрати на дослідження і розробку, тис. грн	8000	8200	5500	Зниження
	Кількість нових продуктів	28	23	5	Зниження
Маркетинговий	Чистий дохід від реалізації, млн. грн	5909	8662	10763	Зростання
	Частка ринку, %	28.7	32.5	-	Зростання
Експортний	Кількість країн експорту	>70	44	44	Зниження
	Частка експорту в загальному обсязі продажів, %	-	-	-	Дані відсутні
Кадровий	Чисельність персоналу, осіб	2255	2055	2056	Відносно стабільний
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	2620.59	4215.05	5234.45	Зростання

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Виробничий потенціал ПрАТ «Оболонь» демонструє тенденцію до підвищення ефективності. Зростання фондівддачі з 1.53 у 2021 році до 2.9 у 2023 році свідчить про значне покращення використання основних засобів. Водночас, високий коефіцієнт зносу (67.08% у 2023 році) вказує на необхідність модернізації виробничих потужностей. Стабільність амортизаційних відрахувань (338508 тис. грн у 2023 році) може свідчити про послідовну політику оновлення обладнання, але компанії варто розглянути можливість прискорення цього процесу для підтримки конкурентоспроможності.

Фінансовий потенціал підприємства демонструє вражаюче зростання. Перехід від збитків у 2021 році до чистого прибутку в 1831590 тис. грн у 2023 році вказує на суттєве покращення фінансового стану. Рентабельність основних засобів зросла з -2.99% до 50.93%, що свідчить про ефективне використання ресурсів та потенціал для подальших інвестицій у розвиток.

Інноваційний потенціал ПрАТ «Оболонь» відображається у динаміці витрат на дослідження і розробку. Хоча в 2023 році спостерігалось зниження цих витрат до 5500 тис. грн, компанія продовжує інвестувати в інновації, що є критичним для збереження конкурентних переваг на ринку пивоваріння. Зменшення кількості нових продуктів у 2023 році може бути тимчасовим явищем, пов'язаним з економічною ситуацією, але компанії варто зосередитися на відновленні інноваційної активності для забезпечення довгострокового зростання.

Маркетинговий потенціал компанії підтверджується її здатністю адаптуватися до змінних умов ринку. Зростання чистого доходу від реалізації продукції на 24.26% у 2023 році порівняно з 2022 роком вказує на ефективність маркетингових стратегій та сильні позиції бренду на ринку.

Експортний потенціал ПрАТ «Оболонь» зазнав певних викликів через військовий конфлікт, що призвело до скорочення географії експорту. Проте, компанія демонструє здатність адаптуватися, зокрема, через освоєння нових ринків у Європі та розвиток альтернативних логістичних маршрутів.

Кадровий потенціал підприємства залишається стабільним, що підтверджується незначними змінами у чисельності персоналу та зростанням продуктивності праці. Це свідчить про ефективну політику управління людськими ресурсами та здатність підтримувати високий рівень кваліфікації працівників.

Загалом, стратегічний потенціал ПрАТ «Оболонь» характеризується сильними фінансовими показниками, ефективним використанням виробничих потужностей та здатністю адаптуватися до складних ринкових умов. Ключовими напрямками для подальшого розвитку стратегічного потенціалу є модернізація виробничої бази, відновлення інноваційної активності та розширення експортних можливостей. Компанія демонструє здатність ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до зовнішніх викликів, що створює міцну основу для реалізації довгострокових стратегічних цілей та зміцнення позицій на ринку пивоваріння України.

Проведений аналіз показників ліквідності ПрАТ "Оболонь" за період 2021-2023 років демонструє суттєве покращення фінансового стану підприємства та його здатності виконувати поточні зобов'язання (табл.2.5 та 2.6).

Таблиця 2.5

**Вихідні дані для аналізу ліквідності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки,
тис. грн**

Показник	Джерело даних	2021	2022	2023	Абс. зміна 22/21	Темп 22/21, %	Абс. зміна 23/22	Темп 23/22, %
Оборотні активи	p.1195	1 490 071	1 994 518	3 288 106	504 447	33.9	1 293 588	64.9
Запаси	p.1100	908 432	982 646	1 660 582	74 214	8.2	677 936	69
Грошові кошти	p.1165	15 175	138 747	474 679	123 572	814.3	335 932	242.1
Поточні зобов'язання	p.1695	2 081 420	1 271 607	1 425 237	-809 813	-38.9	153 630	12.1

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Вагомим досягненням стало подолання кризового стану ліквідності, який спостерігався у 2021 році. На початку досліджуваного періоду всі показники ліквідності знаходились значно нижче нормативних значень: коефіцієнт загальної ліквідності становив 0.716 (норматив >1.5), коефіцієнт швидкої ліквідності - 0.279 (норматив >0.6), коефіцієнт абсолютної ліквідності - критично низькі 0.007 (норматив >0.2). Від'ємне значення чистого оборотного капіталу (-591.3 млн. грн) свідчило про нестачу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Абс. зміна 22/21	Темп 22/21, %	Абс. зміна 23/22	Темп 23/22, %
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0.716	1.568	2.307	0.852	119	0.739	47.1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0.279	0.797	1.143	0.518	185.7	0.346	43.4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0.007	0.109	0.333	0.102	1457.1	0.224	205.5
Чистий оборотний капітал, тис. грн	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	-591 349	722 911	1 862 869	1 314 260	222.3	1 139 958	157.7

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Протягом 2022 року підприємство реалізувало комплекс заходів з фінансового оздоровлення. Пріоритетним напрямком стало скорочення поточних зобов'язань на 809.8 млн. грн (-38.9%) при одночасному нарощуванні ліквідних активів. Особливо суттєво зросла сума грошових коштів - на 123.6 млн. грн (+814.3%). Це дозволило досягти прийнятних значень показників ліквідності: коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 1.568,

швидкої - до 0.797, абсолютної - до 0.109. Чистий оборотний капітал досяг позитивного значення 722.9 млн. грн .

У 2023 році підприємство продовжило зміцнення фінансової стійкості, зосередившись на нарощуванні оборотних активів (+64.9% до попереднього року). Суттєво збільшились обсяги грошових коштів - на 335.9 млн. грн (+242.1%), що забезпечило зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0.333. Збільшення запасів на 677.9 млн. грн (+69.0%) при помірному зростанні поточних зобов'язань (+12.1%) призвело до подальшого покращення показників ліквідності: коефіцієнт загальної ліквідності досяг 2.307, швидкої - 1.143. Чистий оборотний капітал зріс до 1,862.9 млн. грн .

На кінець 2023 року всі показники ліквідності суттєво перевищують нормативні значення, що свідчить про формування значного запасу фінансової міцності. Водночас, випереджаюче зростання запасів порівняно з виручкою може вказувати на необхідність оптимізації політики управління оборотними активами. За умови збереження досягнутої ефективності операційної діяльності та відсутності значних зовнішніх шоків, можна прогнозувати подальшу стабілізацію фінансового стану підприємства. Пріоритетними напрямками подальшого вдосконалення мають стати оптимізація структури оборотних активів та підвищення ефективності їх використання.

Проведений аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ "Оболонь" за період 2021-2023 років свідчить про суттєве покращення фінансового стану та зміцнення фінансової незалежності підприємства (табл.2.7. та 2.8).

У 2021 році фінансовий стан підприємства характеризувався високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії становив лише 0.404 при нормативі >0.5 , що вказувало на недостатність власного капіталу. Від'ємні значення коефіцієнтів маневреності (-0.785) та забезпеченості власними оборотними засобами (-1.140) свідчили про повну відсутність власних оборотних коштів та фінансування необоротних активів за рахунок позикових джерел.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для аналізу фінансової стійкості ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки, тис. грн

Показник	Джерело даних	2021	2022	2023	Абс. зміна 22/21	Темп 22/21, %	Абс. зміна 23/22	Темп 23/22, %
Власний капітал	p.1495	2 163 641	3 361 607	5 193 197	1 197 966	55.4	1 831 590	54.5
Валюта балансу	p.1900	5 352 247	5 615 058	7 004 654	262 811	4.9	1 389 596	24.7
Довгостроков і зобов'язання	p.1595	1 107 186	981 844	386 220	-125 342	-11.3	-595 624	-60.7
Поточні зобов'язання	p.1695	2 081 420	1 271 607	1 425 237	-809 813	-38.9	153 630	12.1
Необоротні активи	p.1095	3 862 176	3 620 540	3 716 548	-241 636	-6.3	96 008	2.7
Оборотні активи	p.1195	1 490 071	1 994 518	3 288 106	504 447	33.9	1 293 588	64.9

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2021	2022	2023	Абс. зміна 22/21	Темп 22/21, %	Абс. зміна 23/22	Темп 23/22, %
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	>0.5	0.404	0.599	0.741	0.195	48.3	0.142	23.7
Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу / Власний капітал	<2.0	2.474	1.67	1.349	-0.804	-32.5	-0.321	-19.2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал	>0.1	-0.785	-0.077	0.284	0.708	90.2	0.361	468.8
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Власний капітал - Необоротні активи) / Оборотні активи	>0.1	-1.14	-0.13	0.449	1.01	88.6	0.579	445.4
Коефіцієнт фінансової	(Власний капітал +	>0.7	0.611	0.774	0.797	0.163	26.7	0.023	3

стійкості	Довгострокові зобов'язання) / Валюта балансу								
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Протягом 2022 року відбулось суттєве покращення фінансового стану. Коефіцієнт автономії зріс до 0.599, перевищивши нормативне значення, що було забезпечено зростанням власного капіталу на 55.4% при помірному збільшенні валюти балансу (+4.9%). Значно покращились показники маневреності та забезпеченості власними оборотними засобами, хоча вони все ще залишались від'ємними. Коефіцієнт фінансової стійкості досяг 0.774, що відповідає нормативним вимогам.

2023 рік характеризувався подальшим зміцненням фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт автономії зріс до 0.741, що значно перевищує нормативне значення та свідчить про високу частку власного капіталу у фінансуванні активів. Особливо важливим досягненням стало формування позитивного власного оборотного капіталу, що відобразилось у зростанні коефіцієнта маневреності до 0.284 та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами до 0.449. Коефіцієнт фінансової стійкості досяг 0.797, що вказує на стабільну структуру джерел фінансування.

Ключовими факторами покращення фінансової стійкості стали:

1. Стабільне генерування прибутку та його капіталізація
2. Суттєве скорочення довгострокових (-60.7% у 2023) та поточних зобов'язань
3. Оптимізація структури активів, включаючи помірне зростання необоротних активів (+2.7%) при значному збільшенні оборотних (+64.9%)

На кінець 2023 року всі показники фінансової стійкості перевищують нормативні значення, що свідчить про формування збалансованої та стійкої фінансової структури підприємства. Висока частка власного капіталу та наявність значного власного оборотного капіталу створюють надійну основу для подальшого розвитку.

Аналіз показників рентабельності ПрАТ "Оболонь" за період 2021-2023 років демонструє кардинальне покращення ефективності діяльності підприємства та його здатності генерувати прибуток (табл 2.9 та 2.10).

Таблиця 2.9

Вихідні дані для аналізу рентабельності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки, тис. грн

Показник	Джерело даних	2021	2022	2023	Абс. зміна 22/21	Темп 22/21, %	Абс. зміна 23/22	Темп 23/22, %
Чистий дохід	р.2000	5 909 426	8 661 928	10 763 029	2 752 502	46.6	2 101 101	24.3
Собівартість	р.2050	4 915 830	6 030 487	7 398 205	1 114 657	22.7	1 367 718	22.7
Валовий прибуток	р.2090	993 596	2 631 441	3 364 824	1 637 845	164.8	733 383	27.9
Операційний прибуток	р.2190	19 456	1 693 084	2 197 853	1 673 628	8602.4	504 769	29.8
Чистий прибуток	р.2350	-111 966	1 197 966	1 831 590	1 309 932	1170	633 624	52.9
Середньорічна вартість активів	(р.1300п+ р.1300к)/2	5 352 247	5 483 653	6 309 856	131 406	2.5	826 203	15.1
Середньорічна вартість власного капіталу	(р.1495п+ р.1495к)/2	2 163 641	2 762 624	4 277 402	598 983	27.7	1 514 778	54.8

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Абс. зміна 2022/2021	Абс. зміна 2023/2022
Рентабельність продажу	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100%	16.81	30.38	31.26	13.57	0.88
Операційна рентабельність	Операційний прибуток / Чистий дохід × 100%	0.33	19.55	20.42	19.22	0.87
Чиста рентабельність	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100%	-1.89	13.83	17.02	15.72	3.19
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів × 100%	-2.09	21.85	29.03	23.94	7.18
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу × 100%	-5.17	43.36	42.82	48.53	-0.54

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

На початку досліджуваного періоду, в 2021 році, підприємство демонструвало ознаки низької ефективності діяльності. Попри наявність валового прибутку та позитивну валову рентабельність на рівні 16.81%, значні операційні та фінансові витрати призвели до від'ємного фінансового результату. Чистий збиток склав 112 млн. грн, що відобразилось у негативних показниках рентабельності активів (-2.09%) та власного капіталу (-5.17%). Така ситуація свідчила про системні проблеми в управлінні ресурсами підприємства та необхідність кардинальних змін в операційній діяльності.

2022 рік став переломним у розвитку підприємства. Реалізація комплексу заходів з підвищення операційної ефективності призвела до суттєвого покращення фінансових результатів. Виручка зросла на 46.6% при значно меншому зростанні собівартості (+22.7%), що забезпечило збільшення валової рентабельності до 30.38%. Оптимізація операційних витрат дозволила досягти операційного прибутку в розмірі 1.69 млрд. грн, а операційна рентабельність зросла до 19.55%. Чистий прибуток склав 1.2 млрд. грн, що забезпечило зростання рентабельності активів до 21.85% та рентабельності власного капіталу до 43.36%.

У 2023 році підприємство продовжило зміцнення фінансових показників. Зростання виручки на 24.3% при збереженні контролю над витратами дозволило збільшити валову рентабельність до 31.26%. Операційний прибуток зріс до 2.2 млрд. грн, а операційна рентабельність досягла 20.42%. Особливо важливим є зростання чистої рентабельності до 17.02%, що свідчить про високу ефективність не лише операційної, але й фінансової діяльності. Рентабельність активів досягла 29.03%, демонструючи ефективне використання ресурсної бази підприємства.

Особливої уваги заслуговує стабільно висока рентабельність власного капіталу (42.82% у 2023 році), яка створює привабливі умови для реінвестування прибутку та подальшого розвитку підприємства. Водночас,

незначне зниження ROE порівняно з 2022 роком (-0.54 п.п.) при зростанні інших показників рентабельності свідчить про необхідність оптимізації структури капіталу для підтримки високої віддачі на вкладені кошти акціонерів.

2.3 Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Аналіз інноваційної активності ПрАТ "Оболонь" за період 2019-2023 років демонструє значні коливання в кількості нових продуктів та їх частці в загальній структурі виробництва (рис.2.3). Ці зміни відображають адаптацію компанії до зовнішніх факторів та зміну стратегічних пріоритетів у різні періоди діяльності.



Рис.2.3. Інноваційна активність ПрАТ "Оболонь" за період 2019-2023 років

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

У 2019 році зафіксовано максимальну кількість інновацій - 30 нових продуктів, що становило 8% від загального обсягу виробництва. Це вказує на активну стратегію розширення асортименту. У 2020 році відбулося зниження до 20 новинок (3% від виробництва), що корелює з початком пандемії COVID-19 та необхідністю переорієнтації ресурсів.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку напоїв України та значного впливу сезонних коливань, ПрАТ «Оболонь» демонструє вражаючий приклад системного підходу до інноваційного розвитку. 2021 рік став для компанії періодом активного впровадження інновацій, що охопили всі ключові напрямки діяльності підприємства (28 нових продуктів, 5% частки виробництва).

Фундаментом інноваційної стратегії компанії слугує потужна дослідницька база. На підприємстві функціонує власний інжиніринговий центр та експериментальна лабораторія, що забезпечують науково-технічну підтримку інноваційних процесів. Особливу роль у формуванні інноваційної політики відіграє служба маркетингу, яка здійснює комплексний моніторинг ринку та споживчих уподобань. Варто відзначити, що компанія не обмежується внутрішніми дослідженнями, активно залучаючи зовнішні дослідницькі агенції для отримання об'єктивної оцінки своїх ініціатив.

Результатом такого ґрунтовного підходу до досліджень став запуск близько 28 успішних новинок протягом року. Особливо вражає різноманітність інновацій у категорії пива, де компанія вміло поєднала традиційні підходи з сучасними трендами. Запуск нових продуктів під брендами Keten Brug та НІКЕ демонструє здатність компанії відповідати на запити різних сегментів споживачів, від поціновувачів крафтового пива до молодіжної аудиторії (рис.2.4).

Безалкогольний напрямок також зазнав суттєвих інноваційних змін. Особливої уваги заслуговує розвиток бренду "Живчик", який вийшов за межі традиційного позиціонування дитячого напою. Створення молодіжної лінійки та запуск продуктів для дорослої аудиторії свідчать про стратегічне бачення компанії щодо розширення споживчої бази через інновації.

Важливим аспектом інноваційної діяльності стала робота над форматами упаковки. Компанія продемонструвала гнучкість у адаптації до ринкових тенденцій, впроваджуючи нові формати ПЕТ-пляшок та розширюючи асортимент продукції в алюмінієвих банках. Це рішення

відображає розуміння важливості зручності та екологічності упаковки для сучасного споживача.



Рис.2.4. Інноваційна діяльність ПРАТ «Оболонь», 2021 рік

Джерело: побудовано за даними звітності ПРАТ «Оболонь»

Особливої уваги заслуговує підхід компанії до маркетингової підтримки інновацій. Кожен етап впровадження нових продуктів супроводжується ретельним медіа-аудитом та оцінкою ефективності. Такий підхід забезпечує не лише успішний запуск новинок, але й їх подальше утвердження на ринку.

Важливо відзначити, що інноваційна діяльність ПРАТ «Оболонь» не обмежується лише продуктовими інноваціями. Компанія активно впроваджує інновації в процеси виробництва та управління, що підтверджується систематичним проведенням маркетингових досліджень та аналізом ефективності впроваджених змін.

Результати інноваційної діяльності компанії в 2021 році переконливо свідчать про правильність обраної стратегії. Всі впроваджені новинки успішно пройшли ринкове тестування та були включені до регулярного асортименту, що є найкращим підтвердженням їх комерційного успіху. Такий результат демонструє здатність компанії не лише генерувати інноваційні ідеї, але й успішно втілювати їх у життя, враховуючи реальні потреби ринку та споживачів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційна діяльність ПрАТ «Оболонь» у 2021 році характеризувалася системністю, різноплановістю та високою ефективністю. Компанія продемонструвала здатність поєднувати традиційні цінності з сучасними трендами, створюючи продукти, що відповідають очікуванням різних категорій споживачів. Такий підхід не лише зміцнює позиції компанії на ринку, але й створює надійну базу для подальшого розвитку та інновацій.

У 2022 році спостерігалось незначне зниження показників до 23 новинок та 4.5% частки, що може бути пов'язано з початком повномасштабного військового конфлікту в Україні.

Дані на 2023 рік вказують на суттєве зниження інноваційної активності до 5 новинок, що становить 2% від загального виробництва. Це зниження відображає складні умови функціонування підприємства в умовах військового стану, включаючи логістичні проблеми, труднощі з постачанням сировини та загальну економічну нестабільність.

Динаміка інноваційної активності ПрАТ "Оболонь" демонструє високу чутливість компанії до зовнішніх факторів та здатність оперативно адаптувати стратегію відповідно до ринкових умов. Зниження кількості новинок у 2023 році може розглядатися як раціональний підхід до управління ресурсами в кризовий період, спрямований на оптимізацію виробничих процесів та збереження ринкових позицій ключових продуктів.

Історія інноваційної активності компанії за попередні роки свідчить про потенціал швидкого відновлення темпів інновацій при стабілізації зовнішніх

умов. Для збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі ПрАТ "Оболонь" доцільно зберігати мінімальний рівень інноваційної діяльності навіть у складний період. Фокус на обмеженій кількості стратегічно важливих новинок може сприяти збереженню інноваційного потенціалу та готовності до швидкого розширення асортименту при покращенні економічної ситуації.

Поточний період може бути використаний для перегляду інноваційної стратегії, концентрації на розробці продуктів з високою доданою вартістю та дослідженні нових ринкових сегментів, які можуть стати актуальними в постконфліктний період. Такий підхід дозволить компанії зберегти гнучкість та адаптивність до мінливих ринкових умов, забезпечуючи основу для стабільного розвитку в майбутньому.

Аналіз витрат на дослідження і розробку ПрАТ "Оболонь" за період 2019-2023 років демонструє значні коливання в інвестиціях компанії в інноваційну діяльність (рис.2.5)

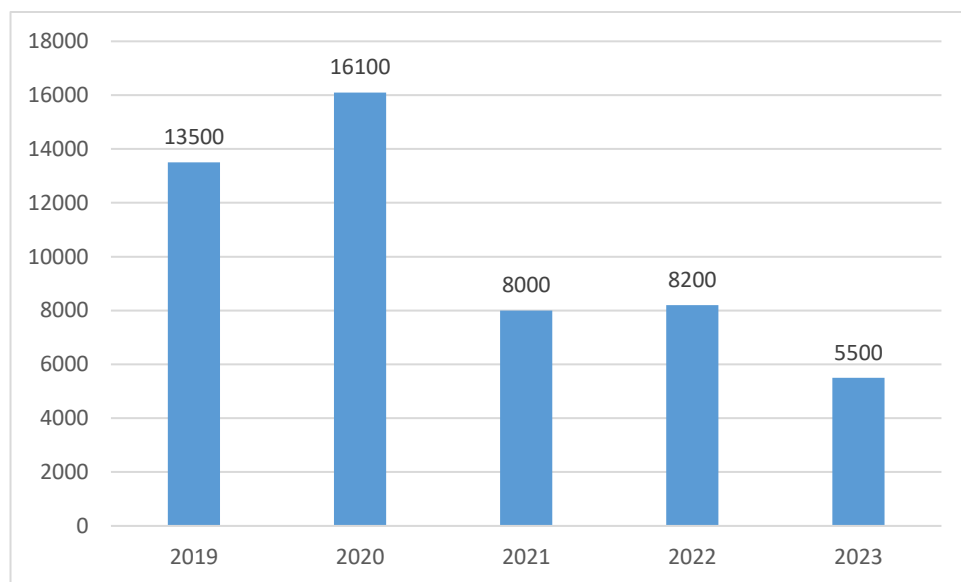


Рис.2.5. Динаміка витрат на дослідження і розробку ПрАТ "Оболонь" за період 2019-2023 років, тис.грн

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

У 2019 році обсяг витрат склав 13500 тис. грн, що свідчить про суттєві вкладення в розвиток нових продуктів та технологій. 2020 рік характеризувався піковим значенням витрат на рівні 16100 тис. грн, що може бути пов'язано з необхідністю адаптації до нових ринкових умов, спричинених пандемією COVID-19. Однак у 2021 році спостерігається різке скорочення витрат до 8000 тис. грн, що вказує на зміну стратегії компанії та можливу оптимізацію витрат в умовах економічної невизначеності.

У 2022 році витрати на дослідження і розробку залишились на приблизно тому ж рівні, склавши 8200 тис. грн. Це може свідчити про стабілізацію інноваційної діяльності компанії в нових реаліях. Фактичні дані на 2023 рік вказують на подальше зниження витрат до 5500 тис. грн. Таке зменшення може бути обумовлене складною економічною ситуацією в країні, пов'язаною з військовим станом, та необхідністю концентрації ресурсів на підтримці основного виробництва.

Загальна тенденція до зниження витрат на дослідження і розробку з 2020 року може бути інтерпретована як стратегічне рішення компанії щодо оптимізації інвестицій в інновації в умовах нестабільного ринкового середовища. Це може включати фокусування на найбільш перспективних проектах, скорочення термінів розробки нових продуктів та впровадження більш ефективних методів дослідження.

Незважаючи на загальне зниження витрат, ПрАТ "Оболонь" продовжує інвестувати в дослідження і розробку, що свідчить про розуміння важливості інновацій для збереження конкурентоспроможності на ринку. Однак, зменшення обсягу інвестицій може потенційно вплинути на здатність компанії швидко реагувати на зміни споживчих уподобань та технологічні тренди галузі.

Інвестиційна діяльність ПрАТ "Оболонь" за період 2021-2023 років демонструє значні коливання та суттєві зміни в структурі та обсягах інвестицій, що може свідчити про активну реалізацію стратегічних планів розвитку та модернізації виробництва. Аналіз динаміки основних показників

інвестиційної діяльності дозволяє зробити ряд важливих висновків щодо інноваційної активності компанії (табл 2.11).

У 2021 році загальні інвестиційні витрати компанії склали 184822 тис. грн, що становило 3.13% від чистого доходу. Основна частка цих інвестицій (99.88%) була спрямована на придбання необоротних активів, що може свідчити про оновлення виробничих потужностей та впровадження нових технологій. 2022 рік характеризувався значним скороченням інвестиційної активності: загальні інвестиційні витрати зменшились на 45.28% до 101134 тис. грн, що склало лише 1.17% від чистого доходу. Це могло бути пов'язано з економічною невизначеністю та необхідністю оптимізації витрат в умовах кризи.

Таблиця 2.11

**Параметри інвестиційної діяльності ПрАТ "Оболонь" за період
2021-2023**

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна 2022-2021	Відносна зміна 2022-2021	Абсолютна зміна 2023-2022	Відносна зміна 2023-2022
Надходження від реалізації необоротних активів	7231	7722	23053	491	6.79%	15331	198.54%
Інші надходження	0	12068	593	12068	-	-11475	-95.09%
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	218	26	642	-192	-88.07%	616	2369.23%
Витрачання на придбання необоротних активів	184604	101108	632388	-83496	-45.23%	531280	525.46%
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-177591	-81344	-609384	96247	54.20%	-528040	-649.17%
Загальні інвестиційні витрати	184822	101134	633030	-83688	-45.28%	531896	525.91%
Чистий дохід від	5909426	8661928	10763029	2752502	46.58%	2101101	24.26%

реалізації продукції							
Співвідношення інвестицій до чистого доходу	3.13%	1.17%	5.88%	-1.96 п.п.	-62.62%	4.71 п.п.	402.56%

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Однак 2023 рік демонструє різкі зміни в інвестиційній політиці компанії. Загальні інвестиційні витрати зросли на 525.91% порівняно з попереднім роком і досягли 633030 тис. грн, що становить 5.88% від чистого доходу. Це свідчить про реалізацію масштабного інвестиційного проекту, який, ймовірно, є частиною стратегії інноваційного розвитку компанії.

Аналіз структури інвестицій показує, що основний фокус компанії залишається на придбанні необоротних активів. У 2023 році на це було спрямовано 632388 тис. грн, що на 525.46% більше, ніж у попередньому році. Така значна сума інвестицій може бути пов'язана з впровадженням інноваційних технологій виробництва, автоматизацією процесів, модернізацією обладнання для підвищення якості продукції та енергоефективності виробництва.

Цікавим аспектом є зростання надходжень від реалізації необоротних активів. У 2023 році цей показник зріс на 198.54% порівняно з 2022 роком і склав 23053 тис. грн. Це може свідчити про активне оновлення основних засобів, коли застаріле обладнання замінюється на нове, більш інноваційне та ефективне.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності залишається від'ємним протягом усього аналізованого періоду, що є нормальним для компанії, яка активно інвестує у свій розвиток. Однак у 2023 році спостерігається значне збільшення негативного значення цього показника (-609384 тис. грн), що на 649.17% більше, ніж у попередньому році. Це підтверджує реалізацію масштабної інвестиційної програми.

Аналіз обсягів довгострокових фінансових інвестицій ПрАТ "Оболонь" за період 2019-2023 років демонструє суттєві зміни в інвестиційній стратегії компанії (рис.2.6). У 2019 році обсяг інвестицій досяг максимального

значення у 165000 тис. грн, що свідчить про активну інвестиційну політику та наявність значних фінансових ресурсів для довгострокового розвитку.

Однак, починаючи з 2020 року, спостерігається стійка тенденція до зниження обсягів довгострокових фінансових інвестицій. У 2020 році цей показник скоротився до 104000 тис. грн, що становить зменшення на 37% порівняно з попереднім роком. Ця тенденція продовжилась і в 2021 році, коли обсяг інвестицій знизився до 71117 тис. грн, що відповідає подальшому скороченню на 31,6%.

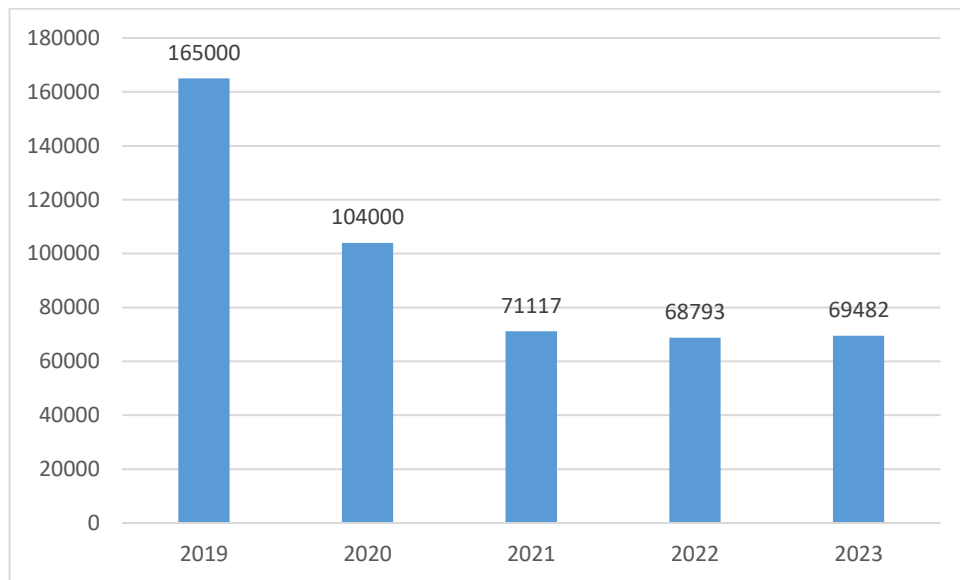


Рис.2.6. Динаміка обсягів довгострокових фінансових інвестицій ПрАТ "Оболонь"

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

У 2022 році спостерігалось незначне зниження обсягів довгострокових фінансових інвестицій до 68793 тис. грн, що становить зменшення на 3,3% порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році відбулося незначне збільшення обсягу довгострокових фінансових інвестицій до 69482 тис. грн, що відповідає зростанню на 1% порівняно з попереднім роком.

Загальна динаміка за п'ятирічний період демонструє суттєве зниження обсягів довгострокових фінансових інвестицій - з 165000 тис. грн у 2019 році

до 69482 тис. грн у 2023 році, що відповідає загальному зменшенню на 57,9%.

Така динаміка може бути обумовлена низкою факторів. По-перше, економічна нестабільність, пов'язана з пандемією COVID-19 у 2020 році, могла призвести до перегляду інвестиційної стратегії компанії в бік більш консервативного підходу. По-друге, військовий конфлікт, який розпочався у 2022 році, міг суттєво вплинути на інвестиційні плани компанії, змусивши її зосередитися на підтримці основної операційної діяльності та забезпеченні фінансової стабільності.

Незважаючи на загальне зниження, стабілізація та незначне зростання обсягів довгострокових фінансових інвестицій у 2022-2023 роках може свідчити про адаптацію компанії до нових економічних реалій та початок формування нової інвестиційної стратегії. Це може включати більш селективний підхід до вибору інвестиційних проектів, фокусування на найбільш перспективних напрямках розвитку та оптимізацію використання наявних фінансових ресурсів.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ "Оболонь" за період 2021-2023 років демонструє суттєве покращення фінансово-економічного стану підприємства та значне підвищення ефективності використання його виробничих потужностей (табл.2.12).

Таблиця 2.12

**Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ
"Оболонь" за період 2021-2023 років**

Показники	2021	2022	2023	Темп 23/21, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	10598816	10591555	10924673	103.1%
Знос, тис. грн	6857540	7127491	7328420	106.9%
Коефіцієнт зносу, %	64.7	67.29	67.08	103.7%
Остаточна вартість основних засобів, тис. грн	3741276	3464064	3596253	96.1%
Фондовіддача	1.53	2.39	2.9	189.5%

Фондомісткість	0.65	0.42	0.34	52.3%
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0.832	0.696	0.687	82.6%
Чистий прибуток, тис. грн	-111966	1197966	1831590	1635.8%
Рентабельність основних засобів, %	-2.99	34.58	50.93	1703.3%

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Первісна вартість основних засобів зросла на 3.1%, досягнувши 10924673 тис. грн у 2023 році, що свідчить про помірні інвестиції в оновлення виробничої бази. Водночас, знос основних засобів збільшився на 6.9%, а коефіцієнт зносу зріс з 64.7% до 67.08%, вказуючи на необхідність подальшого оновлення основних фондів для підтримки їх у належному стані.

Незважаючи на зростання зносу, підприємство демонструє вражаюче підвищення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача зросла на 89.5%, досягнувши 2.9 у 2023 році, що свідчить про значне збільшення обсягу виробництва на одиницю вартості основних засобів. Відповідно, фондомісткість знизилась на 47.7%, вказуючи на оптимізацію використання виробничих потужностей. Показник витрат на одиницю продукції зменшився на 17.4%, що відображає підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізацію витрат.

Особливу увагу привертає динаміка фінансових результатів. Чистий прибуток (див Додаток А, табл.2.12) зріс з негативного значення -111966 тис. грн у 2021 році до вражаючих 1831590 тис. грн у 2023 році, демонструючи зростання на 1719624 тис. грн.. Це призвело до суттєвого підвищення рентабельності основних засобів, яка зросла з -2.99% до 50.93%, показуючи збільшення на 53.92%. Така динаміка свідчить про кардинальне покращення ефективності використання основних засобів та загальне оздоровлення фінансового стану підприємства.

Аналіз амортизаційних відрахувань ПрАТ "Оболонь" за період 2020-2023 років демонструє помірну динаміку змін з незначними коливаннями (рис.2.7).

У 2020 році обсяг амортизаційних відрахувань склав 330498 тис. грн, після чого в 2021 році спостерігалось незначне зростання на 2.8% до 339699 тис. грн. Однак у 2022 році відбулося зниження показника на 7.6% до 313993 тис. грн, що стало найнижчим значенням за досліджуваний період. У 2023 році ситуація знову покращилася, і амортизаційні відрахування зросли на 7.8% до 338508 тис. грн, майже досягнувши рівня 2021 року. Загалом за чотирирічний період обсяг амортизаційних відрахувань збільшився на 2.4%, що свідчить про відносну стабільність цього показника.

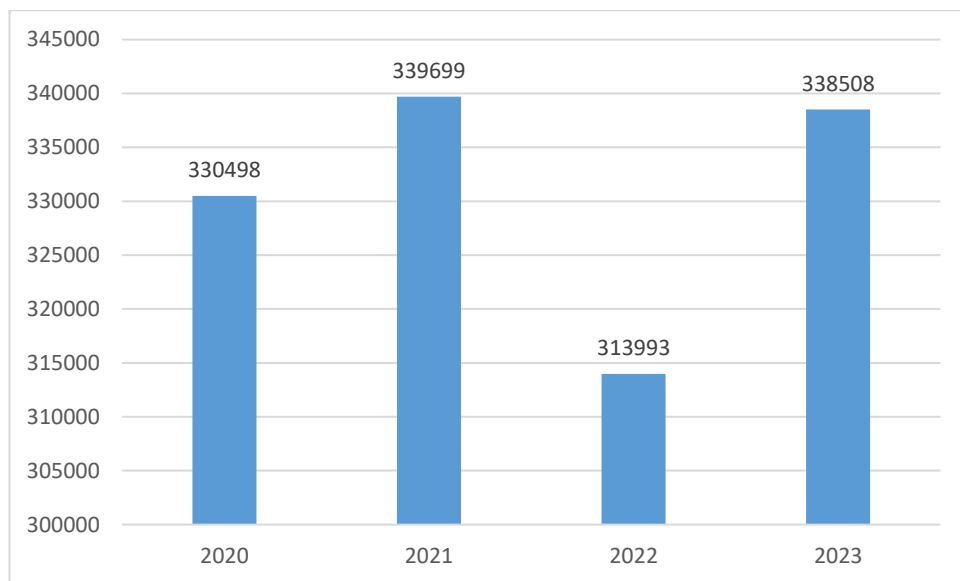


Рис.2.7. Динаміка амортизаційних відрахувань ПрАТ "Оболонь" за період 2020-2023 років, тис.грн

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Коливання в обсягах амортизаційних відрахувань можуть бути обумовлені різними факторами, включаючи зміни в структурі основних засобів підприємства, інвестиційну діяльність, а також можливі корективи в обліковій політиці щодо методів нарахування амортизації. Зниження показника у 2022 році може бути пов'язане з вибуттям частини основних засобів або оптимізацією виробничих потужностей в умовах економічної невизначеності. Відновлення зростання у 2023 році може вказувати на

придбання нових основних засобів або повернення до більш інтенсивного використання наявного обладнання.

2.4. Аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»

Для оцінки конкурентного середовища діяльності ПрАТ "Оболонь" використаємо 5-бальну шкалу, де 1 - мінімальний вплив фактора, а 5 - максимальний вплив (табл.2.13).

Аналіз конкурентного середовища діяльності ПрАТ "Оболонь" розкриває складну картину ринкових сил, що впливають на компанію в українському пивному секторі. Розглянемо детально кожен фактор та його стан.

У контексті проникнення нових конкурентів, значна економія на масштабах збуту (оцінка 4) відображає сильну позицію "Оболонь" як одного з лідерів ринку, що ускладнює вхід нових гравців. Високий рівень фінансових інвестицій (оцінка 5) вказує на значні капітальні витрати, необхідні для створення конкурентоспроможного виробництва пива, що є суттєвим бар'єром для новачків. Низький ступінь диференціації продукції (оцінка 2) свідчить про відносну однорідність пивної продукції на ринку, що може полегшити вхід нових конкурентів за умови інноваційних підходів. Консерватизм існуючої системи поставок (оцінка 3) відображає усталені зв'язки між виробниками та дистриб'юторами, що може ускладнити новим гравцям доступ до каналів збуту. Необхідність залучення постійних покупців (оцінка 4) підкреслює важливість лояльності споживачів у пивній індустрії, що є викликом для нових брендів.

Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів характеризується відносно низькою активністю. Відсутність активної маркетингової політики (оцінка 2) може свідчити про певну самовпевненість існуючих гравців, включаючи "Оболонь", що потенційно відкриває можливості для нових конкурентів.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентного середовища діяльності ПрАТ "Оболонь"

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка
1	2	3	4
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту	4
		Високий рівень фінансових інвестицій	5
		Низький ступінь диференціації продукції	2
		Консерватизм існуючої системи поставок	3
		Необхідність залучення постійних покупців	4
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	2
		Низька інноваційна активність управління персоналом	3
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	2
	Середнє значення впливу появи нових конкурентів (Інк)		3.13
	2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною
Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару			3
Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			3
2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів		Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	2
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			3
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	3
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів	4
		Високий ступінь стандартизації продукції	3
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	4
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари	4
		Висока цінова еластичність товару	4
	Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)		3.67

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників	2
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	3
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	2
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	1
		Нестача складських приміщень	2
	Середнє значення сили впливу постачальників (Ipost)		2
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції	4
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	3
		Сильними конкурентами є невеликі ринки	2
		Незначний приріст попиту на товар підприємства	3
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми	4
		Відсутні дослідження конкурентів	2
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	3
	Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (Ik)		3

Джерело: розроблено автором

Низька інноваційна активність управління персоналом (оцінка 3) вказує на можливі пропущені можливості у підвищенні ефективності та креативності роботи. Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби (оцінка 2) може бути як результатом стабільності ринку, так і ознакою недостатньої готовності до агресивної конкуренції.

Щодо появи товарів-замінників, перевагу отримує товар з нижчою ціною (оцінка 4), що відображає чутливість споживачів до цін на пиво та потенційну загрозу від дешевших альтернатив. Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару (оцінка 3) вказують на наявність сегменту ринку, орієнтованого на економ-продукцію, що може становити загрозу для преміум-брендів "Оболонь". Відсутність суттєвих розбіжностей в

асортименті основних конкурентів (оцінка 3) підкреслює важливість інновацій та диференціації продукції для збереження конкурентних переваг. Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок (оцінка 2), свідчить про відносно низький рівень проблеми підробок на ринку пива, що є позитивним фактором для "Оболонь".

Конкурентна сила покупців проявляється через кілька факторів. Високий ступінь організації споживачів (оцінка 3) відображає зростаючу роль соціальних мереж та споживчих груп у формуванні попиту. Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів (оцінка 4) підкреслюють насиченість ринку та важливість унікальної пропозиції цінності для споживачів. Високий ступінь стандартизації продукції (оцінка 3) вказує на необхідність диференціації через маркетинг та інновації. Висока мінливість смаків і вподобань споживачів (оцінка 4) відображає динамічність ринку та необхідність постійного моніторингу споживчих трендів. Зростання рівня інформованості покупців про товари (оцінка 4) та висока цінова еластичність товару (оцінка 4) підкреслюють важливість прозорої комунікації та ефективного ціноутворення.

Конкурентна сила постачальників для "Оболонь" оцінюється як відносно низька. Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників (оцінка 2) вказують на наявність альтернатив у постачанні сировини. Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків (оцінка 3) можуть відображати гнучкість у виборі партнерів. Низька вартість переходу до іншого постачальника (оцінка 2) свідчить про відносну легкість зміни постачальників. Відсутність власних оборотних коштів (оцінка 1) та нестача складських приміщень (оцінка 2) оцінені низько, що вказує на добру фінансову позицію та логістичну інфраструктуру "Оболонь".

Конкуренція між існуючими на ринку фірмами характеризується високою інтенсивністю. Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції (оцінка 4) відображає активну боротьбу між основними гравцями ринку. Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів (оцінка 3) вказує

на динамічність ринку та потенційні виклики з боку крафтових пивоварень. Те, що сильними конкурентами є невеликі ринки (оцінка 2), може свідчити про регіональну специфіку конкуренції. Незначний приріст попиту на товар підприємства (оцінка 3) підкреслює важливість інновацій та маркетингових зусиль для стимулювання зростання. Вдале місце розташування фірми (оцінка 4) є значною перевагою "Оболонь". Відсутність досліджень конкурентів (оцінка 2) вказує на потенційну слабкість в стратегічному плануванні. Те, що досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг (оцінка 3), може свідчити про відносно рівні умови конкуренції на ринку.

Загалом, аналіз конкурентного середовища ПрАТ "Оболонь" розкриває складну картину ринкових сил, де компанія має сильні позиції, але стикається з викликами інтенсивної конкуренції та зростаючої сили покупців. Ключовими факторами успіху для "Оболонь" будуть інновації, ефективне управління витратами, сильний маркетинг та постійна адаптація до змінних споживчих преференцій.

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}} \quad (2.2)$$

де $I_{\text{нк}}$ (вплив нових конкурентів) = 3.13

$I_{\text{тз}}$ (вплив товарів-замінників) = 3.00

$I_{\text{пок}}$ (вплив покупців) = 3.67

$I_{\text{пост}}$ (вплив постачальників) = 2.00

$I_{\text{к}}$ (інтенсивність конкуренції) = 3.00

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * 3.13 + 0,2 * 3.00 + 0,3 * 3.67 + 0,1 * 2.00 + 0,2 * 3.00 = 0.626 + 0.600 + 1.101 + 0.200 + 0.600 = 3.127$$

Аналіз коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність ПрАТ "Оболонь", який становить 3.127 з максимально можливих 5 балів, розкриває складну та динамічну картину ринкових умов, в яких функціонує компанія. Це значення вказує на помірно високий рівень конкурентного тиску, що створює як виклики, так і можливості для розвитку підприємства. Найбільший внесок у цей показник робить вплив покупців, що підкреслює критичну важливість орієнтації на споживача в стратегії "Оболонь". Висока оцінка цього фактору (3.67) свідчить про необхідність постійного вдосконалення продукції, гнучкого ціноутворення та ефективних маркетингових комунікацій для утримання та розширення клієнтської бази.

Відносно високі показники впливу нових конкурентів (3.13) та інтенсивності конкуренції (3.00) вказують на динамічне конкурентне середовище, яке вимагає від "Оболонь" постійної пильності та готовності до інновацій. Це означає, що компанія повинна не лише захищати свої поточні позиції на ринку, але й активно шукати нові шляхи для диференціації та створення унікальної цінності для споживачів. Водночас, найнижчий показник впливу постачальників (2.00) є позитивним фактором, який свідчить про відносно сильну позицію "Оболонь" у відносинах з постачальниками. Ця перевага може бути використана для оптимізації витрат та забезпечення стабільності поставок, що є критично важливим в умовах жорсткої цінової конкуренції.

Отриманий коефіцієнт вказує на необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю. ПрАТ "Оболонь" повинна зосередитися на посиленні своїх конкурентних переваг, особливо в аспектах, які безпосередньо впливають на споживачів. Це може включати інвестиції в розробку нових продуктів, вдосконалення якості існуючих ліній, впровадження інноваційних технологій виробництва та розвиток сильного бренду. Крім того, враховуючи динамічність ринкового середовища, компанії необхідно постійно моніторити зміни в конкурентному ландшафті та бути готовою швидко адаптуватися до нових умов. Це може вимагати гнучкості в

операційних процесах, швидкого прийняття рішень та ефективного управління змінами.

Хоча загальний показник є помірно високим, існує простір для вдосконалення в кожному з аспектів конкурентного середовища. Зокрема, компанія може працювати над зниженням впливу нових конкурентів через посилення бар'єрів входу та підвищення лояльності споживачів. Це може бути досягнуто шляхом розвитку унікальних продуктових пропозицій, створення сильних емоційних зв'язків з брендом та вдосконалення програм лояльності. Також важливим є продовження роботи над оптимізацією витрат та підвищенням операційної ефективності, що дозволить компанії бути більш гнучкою в ціновій політиці та ефективніше конкурувати з новими гравцями на ринку.

SWOT-аналіз відображає поточну ситуацію ПрАТ "Оболонь" на ринку пивоваріння України в 2023 році, враховуючи зміни в економічному та конкурентному середовищі (табл.2.14).

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз ПрАТ "Оболонь" на ринку пивоваріння

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Збереження виробничих потужностей в умовах війни	- Втрата частини ринків збуту через окупацію територій
- Швидка адаптація до кризових умов	- Логістичні проблеми через руйнування інфраструктури
- Активна соціальна позиція та підтримка ЗСУ	- Зниження експортного потенціалу через блокування портів
- Диверсифікований продуктовий портфель	- Залежність від імпортової сировини та матеріалів
- Сильний бренд та патріотичний імідж	- Нестабільність енергопостачання
Можливості	Загрози
- Зростання попиту на українську продукцію в Європі	- Продовження активних бойових дій на території України
- Державна підтримка експортерів	- Подальше руйнування інфраструктури та виробничих об'єктів
- Розвиток нових логістичних маршрутів	- Відтік кваліфікованого персоналу через мобілізацію та міграцію
- Посилення патріотичних настроїв споживачів	- Різке падіння купівельної спроможності населення
- Можливості для імпортозаміщення	- Нестабільність валютного курсу та інфляція

Джерело: сформовано за даними ПрАТ «Оболонь»

Аналіз демонструє, що компанія має сильні позиції на внутрішньому ринку, але стикається з викликами, пов'язаними з експортом та змінами у споживчих перевагах. Можливості для росту існують у сфері інновацій та розширення асортименту, тоді як основні загрози пов'язані з економічною нестабільністю та регуляторними змінами.

Серед сильних сторін особливо важливим є збереження виробничих потужностей в умовах війни, що дозволило "Оболоні" продовжувати діяльність. Швидка адаптація до кризових умов демонструє гнучкість та стійкість компанії. Активна соціальна позиція та підтримка ЗСУ не лише відображають корпоративну відповідальність, але й посилюють патріотичний імідж бренду, що може позитивно вплинути на лояльність споживачів.

Слабкі сторони значною мірою пов'язані з наслідками війни. Втрати частини ринків збуту через окупацію територій та логістичні проблеми через руйнування інфраструктури створюють серйозні виклики для дистрибуції продукції. Зниження експортного потенціалу через блокування портів суттєво обмежує можливості міжнародної експансії. Залежність від імпортової сировини та матеріалів в умовах нестабільного валютного курсу може негативно впливати на собівартість продукції.

Можливості для "Оболоні" в поточних умовах включають зростання попиту на українську продукцію в Європі, що може частково компенсувати втрати на внутрішньому ринку. Державна підтримка експортерів та розвиток нових логістичних маршрутів можуть допомогти подолати експортні обмеження. Посилення патріотичних настроїв споживачів створює можливості для маркетингових кампаній, орієнтованих на підтримку вітчизняного виробника.

Загрози залишаються значними. Продовження активних бойових дій на території України створює ризики для безпеки персоналу та збереження виробничих активів. Подальше руйнування інфраструктури може ускладнити логістику та збут продукції. Відтік кваліфікованого персоналу через

мобілізацію та міграцію може створити кадрові проблеми. Різке падіння купівельної спроможності населення та нестабільність валютного курсу становлять серйозні економічні виклики.

Методичний підхід до кількісної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" представлено в табл.2.15

Таблиця 2.15

Методичний підхід до кількісної оцінки конкурентоспроможності

Показник	Формула	Пояснення
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1.1 Рівень витрат (РВ)	$РВ = СВпр / ЧД$	СВпр - собівартість реалізованої продукції, ЧД - чистий дохід
1.2 Фондовіддача (Ф)	$Ф = ЧД / СВОЗ$	СВОЗ - середньорічна вартість основних засобів
1.3 Рентабельність товару (РТ)	$РТ = ВП / СВпр$	ВП - валовий прибуток
1.4 Продуктивність праці (ПП)	$ПП = ЧД / СЧР$	СЧР - середньорічна чисельність працівників
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	$КА = Аноб / Б$	Аноб - необоротні активи, Б - баланс
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	$КП = Аоб / Зп$	Аоб - оборотні активи, Зп - поточні зобов'язання
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$КЛ = Г / Зп$	Г - гроші та їх еквіваленти
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	$КО = ЧД / Аоб$	
3. Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)		
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП)	$РП = ЧП / ЧД$	ЧП - чистий прибуток
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$КЗ = (ГП - ЧД) / ЧД$	ГП - готова продукція
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	$КВ = ЗМ * 0,25$	ЗМ - кількість змін
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	$КР = Вз / ЧП$	Вз - витрати на збут
Ефективність виробництва (ЕВ)	$ЕВ = 0,31 * РВ + 0,19 * Ф + 0,4 * РТ + 0,1 * ПП$	
Фінансовий стан організації (ФС)	$ФС = 0,29 * КА + 0,2 * КП + 0,3КЛ + 0,15 * КОБ$	
Ефективність збуту (ЕЗ)	$ЕЗ = 0,37 * РП + 0,29 * КЗ + 0,21 * КВ + 0,13 * КР$	
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	$ККО = 0,26 * ЕВ + 0,4 * ФС + 0,34 * ЕЗ$	

Джерело: узагальнено за <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4744>

Середні показники 2021 року будуть представлені 10 балами (табл 2.16). При зміні показника на певний відсоток, будуть змінюватися бали: 15 показник кращий на 50% або більше, 14 - від 40% до 50%, 13 - від 30% до 40%, 12 - від 20% до 30%, 11 - від 10% до 20%, 10 якщо показник на рівні базового ($\pm 10\%$), 9 - від 10% до 20% , 8 - від 20% до 30%, 7 - від 30% до 40%, 6 - від 40% до 50%, 5 - гірший на 50% або більше.

Таблиця 2.16

Кількісна оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Показник	2021	2022	2023	Бали 2021	Бали 2022	Бали 2023
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)						
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0.832	0.696	0.687	10	12	12
Показник фондівдачі (Ф)	1.53	2.39	2.9	10	13	15
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	-2.28%	19.86%	24.76%	10	15	15
Продуктивність праці (ПП)	2620.59	4215.05	5234.45	10	13	15
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)						
Коефіцієнт автономії (КА)	0.404	0.599	0.741	10	12	14
Коефіцієнт покриття (КП)	0.716	1.568	2.307	10	14	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0.007	0.109	0.333	10	13	15
Коефіцієнт оборотності (КО)	1.1	1.54	1.54	10	12	12
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)						
Рентабельність продажу (РП), %	-1.89%	13.83%	17.02%	10	15	15
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	0.019	0.012	0.012	10	11	11
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0.75	0.75	0.75	10	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0.053	0.044	0.062	10	9	11

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

В залежності від того, що саме представляє показник, якщо його значення для підприємства є позитивним, то збільшення відсотка зі знаком «+» буде додавати бали, при негативному показнику – збільшення відсотка буде віднімати бали.

Аналіз показників ефективності діяльності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки демонструє значне покращення фінансово-економічного стану компанії. У сфері виробничої діяльності спостерігається позитивна динаміка за всіма показниками. Показник витрат на одиницю продукції знизився з 0.832 у 2021 році до 0.687 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та оптимізацію витрат. Фондовіддача зросла майже вдвічі – з 1.53 у 2021 році до 2.90 у 2023 році, вказуючи на більш ефективне використання основних засобів. Особливо вражаючим є покращення рентабельності товарної продукції: від збитковості -2.28% у 2021 році до високоприбуткового рівня 24.76% у 2023 році. Продуктивність праці також демонструє стабільне зростання, збільшившись з 2620.59 до 5234.45 за досліджуваний період.

Фінансовий стан підприємства також значно покращився. Коефіцієнт автономії зріс з 0.404 до 0.741, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності компанії. Коефіцієнт покриття збільшився більш ніж втричі – з 0.716 до 2.307, вказуючи на суттєве покращення платоспроможності. Особливо помітним є зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності: з критично низького рівня 0.007 у 2021 році до комфортного 0.333 у 2023 році. Коефіцієнт оборотності також показав позитивну динаміку, зрісши з 1.10 до 1.54, що вказує на підвищення ефективності використання оборотних активів.

У сфері організації збуту також спостерігаються позитивні зміни. Рентабельність продажів зросла від збиткового рівня -1.89% у 2021 році до прибуткового 17.02% у 2023 році. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією знизився, що свідчить про покращення управління запасами. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей залишається стабільним на рівні 0.75, що може вказувати на наявність потенціалу для подальшого

зростання виробництва. Коефіцієнт ефективності реклами показав незначні коливання, але загалом залишається на стабільному рівні.

Оцінка в балах відображає ці позитивні зміни. Більшість показників отримали максимальні 15 балів у 2023 році, що свідчить про значне покращення порівняно з базовим 2021 роком. Особливо суттєвим є покращення у сферах рентабельності, ліквідності та ефективності використання ресурсів. Аналіз показників конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки демонструє значне покращення позицій компанії на ринку та зміцнення її конкурентних переваг. Розглянемо детально динаміку кожного показника та його вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства (табл 2.17).

Таблиця 2.17

Показники конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
ЕВ (Ефективність виробництва)	2.94	3.86	4.2
ФС (Фінансовий стан)	0.55	0.84	1.01
ЕЗ (Ефективність збуту)	3.25	4.18	4.3
ККО (Конкурентоспроможність підприємства)	2.26	2.98	3.19

Джерело: побудовано за даними звітності ПрАТ «Оболонь»

Ефективність виробництва (ЕВ) показала стабільне зростання протягом досліджуваного періоду, збільшившись з 2.94 у 2021 році до 4.20 у 2023 році. Це свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці, оптимізацію виробничих процесів та ефективне використання ресурсів. Зростання на 42.9% за три роки вказує на значні інвестиції в модернізацію виробництва та впровадження інноваційних технологій, що дозволило "Оболоні" зміцнити свої позиції як ефективного виробника.

Фінансовий стан (ФС) компанії демонструє найбільш вражаюче покращення серед усіх показників. Значення зросло з 0.55 у 2021 році до 1.01 у 2023 році, що відповідає зростанню на 83.6%. Таке суттєве поліпшення

фінансового стану вказує на значне зміцнення фінансової стійкості, підвищення ліквідності та покращення управління фінансовими ресурсами. Це створює міцну основу для подальшого розвитку та інвестицій в розширення бізнесу.

Ефективність збуту (ЕЗ) також показала позитивну динаміку, зрісши з 3.25 у 2021 році до 4.30 у 2023 році, що відповідає збільшенню на 32.3%. Це свідчить про успішні маркетингові стратегії, покращення системи дистрибуції та зростання ефективності рекламних кампаній. Підвищення ефективності збуту дозволило "Оболоні" не лише збільшити обсяги продажів, але й оптимізувати витрати на реалізацію продукції.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (ККО) відображає загальне покращення позицій "Оболоні" на ринку. Зростання з 2.26 у 2021 році до 3.19 у 2023 році, що становить збільшення на 41.2%, демонструє суттєве підвищення конкурентоспроможності компанії. Це комплексне покращення охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства: від виробництва до фінансового управління та маркетингу.

Порівняння показників за роками демонструє стабільну позитивну динаміку. Найбільший стрибок у покращенні спостерігався між 2021 та 2022 роками, коли ККО зріс на 31.9%. Це може бути пов'язано з активною адаптацією компанії до нових ринкових умов, викликаних пандемією та економічними змінами. Між 2022 та 2023 роками зростання було більш помірним (7.0%), що може вказувати на стабілізацію досягнутих покращень та фокус на утриманні здобутих конкурентних переваг.

Загалом, аналіз показників конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки свідчить про успішну трансформацію компанії та значне зміцнення її ринкових позицій.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу фінансово-економічного стану та конкурентних позицій ПрАТ "Оболонь" за період 2021-2023 років можна зробити наступні висновки.

Компанія продемонструвала значну стійкість та адаптивність в умовах військової агресії, зберігши виробничі потужності та швидко переорієнтувавшись на нові логістичні маршрути. Незважаючи на втрату частини експортних ринків через блокування портів, ПрАТ "Оболонь" зуміло наростити обсяги виробництва та збільшити свою частку на внутрішньому ринку з 28,7% до 32,5%, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку.

Фінансові показники компанії демонструють суттєве покращення - виручка зросла на 24% до 10,8 млрд. грн, а чистий прибуток досяг 1,83 млрд. грн у 2023 році. Особливо важливим досягненням стало значне посилення фінансової стійкості підприємства, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії до 0,741 та суттєвим скороченням кредитного портфеля. Показники ліквідності та рентабельності також демонструють позитивну динаміку, що створює надійну основу для подальшого розвитку.

Водночас спостерігається певне зниження інноваційної активності - кількість нових продуктів скоротилася з 28 у 2021 році до 5 у 2023 році, а витрати на дослідження і розробки зменшились до 5,5 млн. грн. Це може бути пов'язано з необхідністю концентрації ресурсів на підтримці основного виробництва в кризових умовах, проте в довгостроковій перспективі потребує коригування для збереження конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентного середовища показує посилення концентрації ринку пива в Україні, що підтверджується зростанням індексу Герфіндаля-Хіршмана до 2276,19 пунктів. ПрАТ "Оболонь" вдалося використати ослаблення позицій деяких конкурентів для розширення власної присутності

на ринку, проте це також підвищує відповідальність компанії за підтримку високих стандартів якості та інноваційності продукції.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства (3,19 бали з 5 можливих) свідчить про наявність міцних конкурентних переваг, особливо в сферах операційної ефективності та фінансової стійкості. Проте для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії необхідно приділити особливу увагу оновленню виробничих потужностей (знос основних засобів складає 67,08%) та відновленню високої інноваційної активності, що є критичними факторами довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, незважаючи на складні зовнішні умови, ПрАТ "Оболонь" демонструє високу ефективність операційної діяльності та фінансову стійкість, що створює надійну основу для подальшого розвитку. Водночас для збереження лідерських позицій на ринку компанії необхідно відновити інноваційну активність та продовжити модернізацію виробничої бази.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ОСНОВІ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо інноваційних заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" виявив ряд ключових напрямів для вдосконалення управління, які дозволять компанії зміцнити свої позиції на ринку та підвищити адаптивність до мінливих умов (рис.3.1). Першочергово, увага має бути зосереджена на оптимізації виробничих процесів через модернізацію обладнання, що дозволить знизити коефіцієнт зносу, який наразі становить 67.08%, та впровадження енергоефективних технологій для зменшення виробничих витрат. Паралельно з цим, критичним є посилення інноваційного розвитку шляхом збільшення інвестицій у дослідження і розробки, особливо враховуючи недавнє зниження витрат на інновації. Розробка нових продуктів, орієнтованих на зміну споживчих переваг, зокрема в сегменті крафтового та безалкогольного пива, може стати ключовим фактором зростання. Маркетингова стратегія повинна фокусуватися на посиленні бренду через акцент на українському походженні та якості продукції, розвитку digital-маркетингу та впровадженні програм лояльності.

Важливим напрямом є експансія на нові ринки, особливо в країни ЄС, що вимагає розвитку нових логістичних маршрутів та адаптації продукції до міжнародних стандартів. Фінансовий менеджмент має бути спрямований на оптимізацію структури капіталу для підтримки високої рентабельності основних засобів, яка досягла 50.93% у 2023 році, та впровадження ефективної системи бюджетування.

Розвиток людського капіталу через програми навчання, вдосконалення корпоративної культури та системи мотивації є критичним для підвищення

загальної ефективності компанії. Цифрова трансформація бізнес-процесів, включаючи впровадження ERP та CRM систем, розвиток аналітики великих даних, дозволить оптимізувати операційну діяльність та покращити розуміння ринкових трендів.



Рис.3.1. Ключові напрями для вдосконалення управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором

Екологічна відповідальність та впровадження стратегії сталого розвитку не лише покращать імідж компанії, але й відкриють нові можливості на міжнародних ринках. Розвиток стратегічних партнерств з фермерськими господарствами та міжнародними партнерами може стати ключовим фактором для забезпечення високоякісною сировиною та виходу на нові ринки. Нарешті, розробка комплексної системи управління ризиками, включаючи геополітичні, валютні та операційні аспекти, дозволить компанії бути більш стійкою до зовнішніх викликів. Реалізація цих напрямів вдосконалення управління конкурентоспроможністю дозволить ПрАТ

"Оболонь" не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, але й створити міцну основу для міжнародної експансії, забезпечуючи довгострокове зростання та стійкість бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Проведений SWOT-аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2019-2023 років виявив складну динаміку розвитку підприємства, що характеризується одночасним підвищенням операційної ефективності та скороченням інноваційної активності (табл.3.1) Така ситуація вимагає переосмислення підходів до інноваційної діяльності та формування збалансованої стратегії подальшого розвитку.

Ключовою особливістю поточного стану підприємства є парадоксальне поєднання зростання ефективності використання основних засобів (підвищення фондівдачі на 89,5% та рентабельності до 50,93%) зі значним скороченням кількості продуктивних інновацій (з 30 новинок у 2019 році до 5 у 2023 році). Це свідчить про перехід від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку, що в умовах економічної нестабільності та високого зносу обладнання (67,08%) виглядає цілком обґрунтованим.

Аналіз історичної динаміки інноваційної активності демонструє, що в період 2019-2022 років підприємство стабільно підтримувало високий рівень інновацій, щорічно випускаючи 20-30 новинок, які становили 3-8% від загального обсягу виробництва. Особливо успішними виявились запуски нових брендів у різних категоріях продукції: Keten Brug та hike у пивному сегменті, розширення лінійки "Живчик" у безалкогольному сегменті. Це підтверджує наявність у підприємства значного досвіду та компетенцій у розробці та виведенні на ринок нових продуктів.

Водночас, поточна ситуація характеризується суттєвим скороченням інвестиційних можливостей. Витрати на дослідження і розробки знизились до 5,5 млн. грн, а довгострокові інвестиції скоротились на 57,9%. У цих умовах стратегічно обґрунтованим виглядає перехід до селективного підходу

у запуску інновацій з одночасним збереженням курсу на розширення продуктового портфеля (табл.3.2).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз інноваційного розвитку ПрАТ «Оболонь»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
Ефективність використання основних засобів	Стан основних засобів
1.1. Зростання фондівдачі на 89,5% до 2,9	1.1. Високий рівень зносу (67,08%)
1.2. Підвищення рентабельності ОЗ до 50,93%	1.2. Зростання показника зносу на 3,7% з 2021 року
1.3. Зниження фондомісткості на 47,7%	1.3. Застаріле обладнання потребує оновлення
2. Дослідницька інфраструктура	2. Інноваційна активність
2.1. Функціонуючий інжиніринговий центр	2.1. Зменшення кількості новинок з 30 до 5
2.2. Власна експериментальна лабораторія	2.2. Скорочення витрат на R&D до 5,5 млн. грн
2.3. Професійна служба маркетингу	2.3. Зниження темпів впровадження інновацій
3. Досвід продуктивних інновацій	3. Фінансова залежність
3.1. Успішний запуск 28 новинок у 2021 році	3.1. Потреба у значних зовнішніх інвестиціях
3.2. Диверсифікований продуктивний портфель	3.2. Обмеженість власних фінансових ресурсів
3.3. Розвиток нових успішних брендів	3.3. Скорочення довгострокових інвестицій на 57,9%
4. Фінансові показники	4. Нестабільність розвитку
4.1. Чистий прибуток 1,83 млрд. грн	4.1. Значні коливання в кількості інновацій
4.2. Інвестиції 633 млн. грн (5,88% доходу)	4.2. Нерівномірність інвестиційних потоків
4.3. Стабільні амортизаційні відрахування	4.3. Висока залежність від сезонних факторів
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
1. Модернізація виробництва	1. Зовнішня нестабільність
1.1. Зростання інвестицій в основні засоби	1.1. Вплив військового стану
1.2. Потенціал підвищення ефективності	1.2. Економічна невизначеність
1.3. Можливості зниження витрат	1.3. Логістичні ризики
2. Розширення діяльності	2. Технологічні ризики
2.1. Вихід у нові продуктивні категорії	2.1. Прогресуючий знос обладнання
2.2. Розвиток існуючих брендів	2.2. Необхідність значних інвестицій
2.3. Освоєння нових ринкових сегментів	2.3. Можливе технологічне відставання
3. Оптимізація процесів	3. Ринкові виклики
3.1. Потенціал росту фондівдачі	3.1. Посилення конкуренції
3.2. Впровадження енергоефективних технологій	3.2. Зміна споживчих преференцій
	3.3. Волатильність цін на сировину
4. Розвиток R&D	4. Фінансові ризики
4.1. Розширення дослідницької діяльності	4.1. Валютні коливання
4.2. Співпраця з науковими установами	4.2. Інфляційний тиск

Джерело: сформовано автором

Доцільність такого підходу підтверджується кількома ключовими факторами. По-перше, навіть при значному скороченні кількості новинок,

підприємство демонструє вражаюче зростання фінансових показників, що свідчить про підвищення якості відбору та реалізації інноваційних проектів. По-друге, наявність власної дослідницької бази (інжиніринговий центр та експериментальна лабораторія) дозволяє забезпечити високу якість розробки нових продуктів навіть при обмежених ресурсах. По-третє, значні інвестиції в необоротні активи (633 млн. грн у 2023 році) створюють технологічну базу для майбутнього розширення виробництва.

Таблиця 3.2

Стратегічні пріоритети ПрАТ «Оболонь» в контексті інноваційного розвитку

Часовий горизонт	Рекомендовані дії
Короткострокові дії	1. Оптимізація використання наявного обладнання
	2. Вибірковий запуск найбільш перспективних новинок
	3. Скорочення операційних витрат
Середньострокові дії	1. Поетапне оновлення виробничих потужностей
	2. Відновлення масштабної інноваційної діяльності
	3. Модернізація дослідницької бази
Довгострокові дії	1. Комплексне оновлення основних фондів
	2. Розширення продуктового портфеля
	3. Досягнення технологічного лідерства в галузі

Джерело: сформовано автором

Стратегія вибіркового запуску інновацій при збереженні курсу на розширення продуктового портфеля дозволяє оптимально збалансувати наявні можливості та обмеження. Концентрація ресурсів на найбільш перспективних проектах забезпечує ефективне використання обмежених інвестиційних можливостей, в той час як присутність у різних продуктових категоріях знижує ринкові ризики та створює основу для майбутнього зростання.

Для успішної реалізації цієї стратегії необхідна чітка послідовність дій. У короткостроковій перспективі ключовим завданням є впровадження системи пріоритезації інноваційних проектів та посилення передзапускового

тестування новинок. Це дозволить максимізувати віддачу від обмежених ресурсів та знизити ризики невдалих запусків.

У середньостроковій перспективі необхідно зосередитись на поетапній модернізації виробничого обладнання та розвитку R&D інфраструктури. Високий рівень зносу основних засобів створює ризики для майбутнього розвитку, тому інвестиції в оновлення виробничої бази мають критичне значення. Паралельно варто продовжувати розширення портфеля в найбільш успішних категоріях, спираючись на накопичений досвід та розуміння ринку.

Довгострокова стратегія має бути спрямована на досягнення технологічного лідерства в галузі через комплексне оновлення основних фондів та системний розвиток інноваційного потенціалу. Це створить міцну базу для відновлення високої інноваційної активності при покращенні зовнішніх умов.

Таким чином, запропонована стратегія селективних інновацій з акцентом на розширення продуктового портфеля відповідає поточним можливостям підприємства, враховує наявні обмеження та створює основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Успішність такого підходу підтверджується поточними фінансовими результатами та історичним досвідом підприємства у впровадженні інновацій.

Динамічний розвиток ринку пива в Україні створює унікальні можливості для інновацій та розширення продуктового портфеля виробників. Особливу увагу привертає сегмент крафтового пива, який, незважаючи на свій значний потенціал, залишається недостатньо розвиненим на українському ринку. Саме тому, в рамках стратегії селективних інновацій, ПрАТ "Оболонь" розглядає можливість виходу на ринок з інноваційним продуктом - ананасовим лагером.

Для прийняття обґрунтованого рішення було проведено комплексне маркетингове дослідження, результати якого представлені у табл. 3.3. Обґрунтування доцільності впровадження нового виробництва ананасового лагеру як частини крафтової лінійки ПрАТ "Оболонь" базується на кількох

ключових факторах, які відповідають сучасним тенденціям ринку та стратегічним цілям компанії.

Таблиця 3.3

**Показники маркетингового дослідження ринку крафтового пива України
проведеного ПрАТ «Оболонь» (2023 рік)**

Напрямок аналізу	Ключові індикатори	Значення	Інтерпретація
Структура ринку пива	Частка масового пива	75%	Домінування традиційного сегменту
	Частка преміум пива	23%	Значний потенціал преміального сегменту
	Частка крафтового пива	2%	Недостатня представленість, потенціал росту
	Темп зростання крафтового сегменту	15-20%	Висока динаміка розвитку
	Маржинальність крафтового пива	45-60%	Висока прибутковість сегменту
Споживчі переваги	Готовність до експериментів	72%	Високий інтерес до інновацій
	Зацікавленість у крафтовому пиві	64%	Значний потенційний попит
	Незадоволеність поточним вибором	58%	Наявність незаповненої ніші
	Готовність до преміальної ціни	45%	Можливість цінової премії
	Сприйняття ананасового лагера	85% позитивно	Перспективність концепції
Конкурентне середовище	Фокус на елях та стаутах	85% виробників	Низька конкуренція в лагерах
	Наявність фруктових сортів	5% виробників	Вільна ніша
	Ціновий діапазон крафтового пива	30-80 грн/0.33л	Можливість високої маржі
Канали дистрибуції	Спеціалізовані магазини	35% продажів	Ключовий канал збуту
	HoReCa	30% продажів	Важливий іміджевий канал
	Сучасна роздрібна торгівля	25% продажів	Потенціал масового збуту
	Онлайн-продажі	10% продажів	Перспективний канал росту
Технічні параметри	Оптимальний обсяг виробництва	10000 л/місяць	Достатній для рентабельності
	Термін придатності	6 місяців	Зручна логістика
	Стабільність характеристик	98%	Висока якість продукту
	Відповідність стандартам	100%	Повна готовність до виробництва

Джерело: сформовано автором за даними маркетингового відділу ПрАТ «Оболонь»

По-перше, ринок крафтового пива демонструє значний потенціал зростання. Споживачі все більше цікавляться унікальними смаками та експериментальними сортами пива, що створює нішу для інноваційних продуктів, таких як ананасовий лагер. Впровадження такого продукту дозволить ПрАТ "Оболонь" диверсифікувати свій портфель та звернутися до нового сегменту споживачів, які шукають нетрадиційні смакові рішення.

По-друге, використання існуючої інфраструктури та ресурсів ПрАТ "Оболонь" для виробництва крафтового пива є економічно ефективним рішенням. Компанія вже має налагоджені системи виробництва, логістики та збуту, що дозволить мінімізувати початкові інвестиції та операційні витрати на запуск нової лінійки продуктів.

По-третє, інтеграція крафтового напрямку в існуючу лінійку продуктів під брендом "BeerMix» - Ананас є стратегічно обґрунтованим кроком. Це дозволить використовувати силу вже відомого бренду, одночасно позиціонуючи нову лінійку як інноваційну та преміальну. Такий підхід може сприяти швидшому прийняттю нового продукту споживачами та полегшити його вхід на ринок.

Крім того, централізований підхід до маркетингу, логістики та збуту для нової крафтової лінійки дозволить ефективніше управляти ресурсами та забезпечити послідовність у комунікації з ринком. Використання алюмінієвих банок для упаковки відповідає сучасним трендам екологічності та зручності для споживачів.

Важливо також відзначити, що впровадження крафтової лінійки може позитивно вплинути на імідж ПрАТ "Оболонь" як інноваційної компанії, що реагує на зміни споживчих уподобань та тренди ринку. Це може сприяти загальному зміцненню позицій компанії на ринку пива та алкогольних напоїв.

Однак, для забезпечення успіху проекту необхідно провести детальне дослідження ринку, щоб підтвердити попит на ананасовий лагер та інші потенційні крафтові сорти. Також важливо розробити чітку стратегію

позиціонування та просування нової лінійки, щоб вона не конкурувала з основними продуктами компанії, а доповнювала їх.

Загалом, впровадження виробництва ананасового лагєру як частини крафтової лінійки є обґрунтованим кроком для ПрАТ "Оболонь", який відповідає сучасним тенденціям ринку, має потенціал для розширення споживчої бази та може сприяти зміцненню конкурентних позицій компанії в преміальному сегменті пивного ринку.

Розробка нової рецептури крафтового пива для ПрАТ "Оболонь" представляє собою комплексний та стратегічний процес, який охоплює період близько шести місяців. Цей процес розпочинається з ґрунтового дослідження ринку та аналізу актуальних трендів у світі крафтового пивоваріння, що триває протягом перших двох місяців. На цьому етапі команда маркетологів та пивоварів зосереджується на вивченні споживчих переваг, інноваційних смакових комбінацій та успішних кейсів конкурентів, проводячи глибокий аналіз ринкових даних та тенденцій (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Позиціонування нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Характеристика	Опис
Назва	BeerMix Ананас
Стиль	Ананасовий лагер
Смак та аромат	Свіжий, легкий, з яскраво вираженими нотками ананаса, тропічними відтінками та легкою хмєльовою гірчинкою
Інгредієнти	Вода, ячмінний солод, пшеничний солод, хміль сортів TNT та Citra, натуральний екстракт ананаса, спеціальні пивні дріжджі Fermoalle
Міцність	5,2%
Упаковка	Алюмінієва банка 0,33 л з яскравим дизайном, що зображує тропічний пейзаж з ананасами
Ціна	45 грн за банку
Цільова аудиторія	Молоді люди віком 25-40 років, цінителі крафтового пива, любителі експериментальних смаків, активні користувачі соціальних мереж
Маркетингова кампанія	Акцент на digital-маркетинг: просування в соціальних мережах, співпраця з інфлюенсерами, організація тематичних вечірок у крафтових барах, участь у фестивалях крафтового пива

Джерело: власна розробка автора

Паралельно з завершенням маркетингових досліджень, на другому місяці стартує розробка концепції нового пива. Цей етап включає детальне визначення стилю майбутнього напою, його смакового профілю та унікальних характеристик, які виділятимуть продукт на ринку.

Одночасно з цим процесом, на третьому місяці відбувається ретельний підбір інгредієнтів, включаючи експериментальний вибір специфічних сортів солоду, хмелю та дріжджів, а також можливих додаткових компонентів, які надаватимуть пиву особливого характеру.

Четвертий місяць є ключовим у процесі створення нового продукту, оскільки саме в цей період завершується розробка детальної рецептури та проводиться перше тестове варіння (табл 3.5).

Таблиця 3.5

Рецептура ананасного лагеру BeerMix в розрахунку на 1 дал

Солод (мел.)	Хміль	Дріжджі	Доп. сировина	Вода
Ячмінний світлий 2.2 кг	TNT (12.6%) - 4г	Дріжджі S04 Fermoalle – 7г	Ананас (концентрат-сироп) - Giffard - 0.1 кг	Вода очищена – 13л
Пшеничний 0.5кг	Цитра (14%) – 9г			

Джерело: за даними відділу маркетингу ПрАТ «Оболонь»

Цей етап вимагає тісної співпраці між пивоварами та технологами для досягнення бажаного балансу смаку та аромату, включаючи кілька ітерацій тестового варіння для досягнення оптимального результату. Тестове варіння продовжується і на п'ятому місяці, завершуючись важливим етапом дегустації та оцінки отриманого продукту, що може включати залучення фокус-груп та експертів галузі.

П'ятий та шостий місяці відзначаються інтенсивною роботою над різними аспектами проекту. В цей період може відбуватися коригування

рецептури на основі результатів дегустації та зворотного зв'язку від споживачів, завершується розробка дизайну упаковки, яка розпочалася ще на третьому місяці, та фіналізується комплексна маркетингова стратегія для нового продукту. Паралельно з цими процесами проходить сертифікація продукту, що є критичним етапом для легального виведення пива на ринок, включаючи всі необхідні лабораторні тести та отримання дозвільних документів (табл 3.6).

Таблиця 3.6

План впровадження нової рецептури ананасного лагеру BeerMix

Етапи	старт	1	2	3	4	5	6
Дослідження ринку та аналіз трендів	X	X					
Розробка концепції нового пива		X	X				
Підбір інгредієнтів			X				
Розробка рецептури			X	X			
Тестове варіння				X	X		
Дегустація та оцінка					X		
Коригування рецептури (за потреби)					X	X	
Розробка дизайну упаковки			X	X	X		
Підготовка маркетингової стратегії				X	X	X	
Сертифікація продукту						X	X
Пробне виробництво							X
Початок продажів							X

Джерело: власна розробка автора

Завершальний, шостий місяць, знаменується проведенням пробного виробництва в промислових масштабах, що дозволяє оцінити готовність всіх виробничих процесів до повномасштабного запуску нового продукту. За успішного проходження всіх попередніх етапів, саме на шостому місяці

відбувається офіційний початок продажів нового крафтового пива, супроводжуваний запуском маркетингової кампанії та дистрибуцією продукту через визначені канали збуту.

Цей ретельно спланований шестимісячний процес дозволяє ПрАТ "Оболонь" ефективно використовувати наявні ресурси та обладнання для створення високоякісного крафтового продукту, який відповідає сучасним ринковим тенденціям та споживчим уподобанням. Такий підхід забезпечує оптимальний баланс між інноваційністю продукту, якістю його розробки та ефективністю впровадження, що є ключовим фактором для підтримки та посилення конкурентоспроможності компанії на динамічному та вимогливому ринку крафтового пива.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації інноваційної пропозиції

Аналіз прогнозованих витрат на розробку нової рецептури крафтового пива для ПрАТ "Оболонь" показує, що загальна сума інвестицій може скласти приблизно 1,590 тис. грн протягом шестимісячного періоду. Ці витрати розподіляються нерівномірно між різними етапами проекту, відображаючи специфіку кожного етапу та його важливість у загальному процесі розробки.

Найбільші витрати припадають на етапи, пов'язані з виробництвом та тестуванням продукту. Зокрема, тестове варіння (200 тис. грн) та пробне виробництво (300 тис. грн) є найбільш витратними етапами, що пояснюється необхідністю використання сировини, енергоресурсів та залучення виробничого персоналу. Ці інвестиції є критичними для забезпечення якості кінцевого продукту та відпрацювання виробничого процесу.

Значні кошти також виділяються на маркетингові аспекти проекту. Дослідження ринку та аналіз трендів (150 тис. грн), підготовка маркетингової стратегії (180 тис. грн) та початок продажів (200 тис. грн) сумарно складають

істотну частку бюджету. Це підкреслює важливість розуміння ринку та ефективного позиціонування нового продукту для його успішного запуску.

Прогнозні витрати на впровадження нової рецептури ананасного лагеру BeerMix подані в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозні витрати на впровадження нової рецептури ананасного лагеру
BeerMix**

Етап	Тривалість (місяці)	Прогнозовані витрати (тис. грн)	Опис витрат
Дослідження ринку та аналіз трендів	2	150	Маркетингові дослідження, аналіз даних
Розробка концепції нового пива	2	80	Робота креативної команди, консультації експертів
Підбір інгредієнтів	1	50	Закупівля зразків інгредієнтів, лабораторні тести
Розробка рецептури	2	100	Робота технологів, мікро-варки
Тестове варіння	2	200	Інгредієнти, енергоресурси, робота персоналу
Дегустація та оцінка	1	70	Організація дегустацій, фокус-групи
Коригування рецептури	1	50	Додаткові тести, коригування
Розробка дизайну упаковки	3	120	Дизайнерські послуги, прототипи
Підготовка маркетингової стратегії	3	180	Розробка стратегії, креативні матеріали
Сертифікація продукту	2	90	Лабораторні тести, державні збори
Пробне виробництво	1	300	Виробничі витрати, персонал
Початок продажів	1	200	Логістика, промо-матеріали
Загальна сума		1,590	

Джерело: власна розробка автора на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Розробка концепції, рецептури та дизайну упаковки також вимагають суттєвих інвестицій, що відображає важливість створення унікального та привабливого продукту. Витрати на ці етапи включають роботу креативних команд, технологів та дизайнерів.

Сертифікація продукту, хоча і не є найбільшою статтею витрат, є критичним етапом для легального виведення продукту на ринок. Виділені на

це 90 тис. грн забезпечують проведення необхідних лабораторних тестів та отримання всіх необхідних дозволів.

Важливо зазначити, що ці прогнозовані витрати є інвестицією в розвиток нового напрямку бізнесу ПрАТ "Оболонь". Успішна реалізація проекту з розробки та запуску нового крафтового пива має потенціал не лише окупити ці інвестиції, але й відкрити нові перспективи для компанії на ринку крафтового пива, який активно розвивається.

Для максимізації ефективності цих інвестицій, компанії рекомендується ретельно контролювати витрати на кожному етапі, шукати можливості для оптимізації процесів та, за можливості, використовувати синергію з існуючими виробничими та маркетинговими ресурсами. Крім того, важливо забезпечити гнучкість у розподілі бюджету, щоб мати можливість реагувати на непередбачені виклики або можливості, які можуть виникнути в процесі розробки нового.

Впровадження виробництва ананасного лагера BeerMix представляє собою стратегічно важливий проєкт для ПрАТ "Оболонь", спрямований на посилення позицій компанії в преміальному сегменті крафтового пива. Проведений фінансово-економічний аналіз демонструє високу інвестиційну привабливість проєкту при помірних капітальних витратах (табл. 3.8).

Інвестиційні параметри проєкту передбачають початкові вкладення в розмірі 1.59 млн. грн , що становить лише 0.25% від загального обсягу інвестицій компанії у 2023 році. При цьому прогнозований річний дохід від реалізації нового продукту складає 13.6 млн. грн при плановому обсязі виробництва 10 000 літрів на місяць. Висока маржинальність крафтового сегменту забезпечує валовий прибуток на рівні 6.1 млн. грн та чистий річний прибуток 5.0 млн. грн .

Оцінка ефективності проєкту демонструє виключно позитивні показники. Період окупності інвестицій складає менше 4 місяців (0.32 року), що свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Чиста приведена вартість (NPV) при ставці дисконтування 25% досягає 12.5 млн. грн , а

внутрішня норма доходності (IRR) становить 316.2%, що створює значний запас міцності проєкту. Індекс прибутковості (PI) на рівні 8.83 підтверджує високу ефективність інвестицій.

Показники економічної ефективності проєкту

Показник	Формула розрахунку	Значення	Інтерпретація
Початкові інвестиції, тис. грн		1 590	
Прогнозований обсяг виробництва, л/місяць		10 000	
Ціна реалізації (без ПДВ), грн/0.33л		37.5*	
Собівартість виробництва, грн/0.33л		20.6*	
Ставка дисконтування, %		25	
Термін реалізації проєкту, років		5	
Річний дохід від реалізації, тис. грн	Обсяг × Ціна × 12 міс.	13 636	Виручка за рік
Річні операційні витрати, тис. грн	Обсяг × Собівартість × 12 міс.	7 500	Витрати за рік
Річний операційний прибуток, тис. грн	Дохід - Витрати	6 136	Прибуток до оподаткування
Чистий річний прибуток, тис. грн	Операційний прибуток × (1 - 0.18)	5 032	Прибуток після оподаткування
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Дохід × 100%	36.9	Ефективність продажів
Рентабельність інвестицій (ROI), %	Чистий прибуток / Інвестиції × 100%	316.5	Віддача на інвестиції
Період окупності (PP), років	Інвестиції / Річний чистий прибуток	0.32	Термін повернення вкладень
Дисконтований період окупності (DPP), років	$\Sigma(CF_t/(1+r)^t) =$ Інвестиції	0.37	Термін з урахуванням часу
NPV, тис. грн	$-I_0 + \Sigma(CF_t/(1+r)^t)$	12 458	Чиста приведена вартість
IRR, %	NPV = 0	316.2	Внутрішня норма доходності
PI	NPV/I ₀ + 1	8.83	Індекс прибутковості

* експертні оцінки відділу маркетингу ПрАТ «Оболонь»

Джерело: власна розробка автора на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Прогнозування грошових потоків проєкту виробництва ананасного лагєру BeerMix базується на комплексному аналізі операційних та інвестиційних параметрів з урахуванням динаміки ринку та внутрішнього потенціалу ПрАТ "Оболонь" (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз грошових потоків проєкту, тис. грн

Рік	Інвестиції	Доходи	Витрати	Чистий грошовий потік	Дисконтований грошовий потік
0	-1 590	-	-	-1 590	-1 590
1	-	13 636	7 500	5 032	4 026
2	-	14 318	7 875	5 284	3 382
3	-	15 034	8 269	5 548	2 841
4	-	15 786	8 682	5 825	2 385
5	-	16 575	9 116	6 116	2 004

Джерело: власна розробка автора на основі даних ПрАТ «Оболонь»

На початковому етапі (рік 0) передбачаються інвестиційні витрати в розмірі 1,590 тис. грн, спрямовані на розробку рецептури, тестове виробництво та підготовку до промислового запуску. Ці витрати формують від'ємний грошовий потік, який повністю покривається власними коштами підприємства.

Перший рік операційної діяльності характеризується виходом на планові показники виробництва та реалізації. Прогнозований дохід складає 13,636 тис. грн при операційних витратах 7,500 тис. грн. Після врахування податкових платежів чистий грошовий потік першого року досягає 5,032 тис. грн. При ставці дисконтування 25%, що відображає поточну вартість капіталу та ринкові ризики, дисконтований грошовий потік становить 4,026 тис. грн.

У подальші роки прогнозується помірне зростання як доходів, так і витрат. Щорічне збільшення доходів на 5% відображає очікуване розширення ринку крафтового пива та зміцнення ринкових позицій продукту. Зростання витрат на 5% враховує інфляційні процеси та можливе підвищення вартості сировини.

Вплив проєкту на загальні показники ефективності ПрАТ "Оболонь" виглядає помірним через значні масштаби діяльності компанії, але має важливе якісне значення (табл 3.10). Прогнозується зростання чистого доходу підприємства на 0.13%, валового прибутку на 0.18% та чистого прибутку на 0.27%. Показники рентабельності також демонструють

позитивну динаміку: валова рентабельність зростає на 0.02 процентних пункти, операційна – на 0.03 п.п., чиста – на 0.04 п.п.

Таблиця 3.10

Прогноз впливу проєкту на ключові показники ефективності ПрАТ "Оболонь"

Показник	2023 факт	Вплив проєкту	2024 прогноз	Зміна, %
Доходи та прибутки, тис. грн				
Чистий дохід	10 763 029	+13 636	10 776 665	0.13
Валовий прибуток	3 364 824	+6 136	3 370 960	0.18
Чистий прибуток	1 831 590	+5 032	1 836 622	0.27
Показники рентабельності, %**				
Валова рентабельність	31.26	0.02	31.28	0.06
Операційна рентабельність	20.42	0.03	20.45	0.15
Чиста рентабельність	17.02	0.04	17.06	0.24
Показники ефективності активів**				
ROA, %	29.03	0.06	29.09	0.21
ROE, %	42.82	0.08	42.9	0.19
Оборотність активів	1.71	0.01	1.72	0.58
Інвестиційні показники				
Капітальні інвестиції, тис. грн	633 030	+1 590	634 620	0.25
Співвідношення інвестицій до виручки, %	5.88	0.01	5.89	0.17

Джерело: власна розробка автора на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Особливу увагу привертає вплив проєкту на ефективність використання активів. Очікується підвищення рентабельності активів (ROA) на 0.06 п.п. та рентабельності власного капіталу (ROE) на 0.08 п.п., що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів компанії. Аналіз чутливості проєкту демонструє його стійкість до можливих ризиків. Висока маржинальність створює запас міцності для компенсації потенційного зростання витрат, а швидка окупність мінімізує ризики довгострокового періоду. Значне перевищення IRR над ставкою дисконтування свідчить про стійкість проєкту до можливого підвищення вартості капіталу.

Аналіз прогнозних показників конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" на прогнозний рік демонструє збереження високого рівня конкурентних позицій підприємства з тенденцією до незначного покращення (табл 3.11).

**Прогнозна кількісна оцінка показників конкурентоспроможності ПрАТ
"Оболонь"**

Показник	Значення 2023	Бали 2023	Прогноз 2024	Бали 2024	Зміна балів
1. Показники ефективності виробничої діяльності (ВД)					
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0.687	12	0.686	12	0
Фондовіддача (Ф)	2.9	15	2.91	15	0
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	24.76	15	24.78	15	0
Продуктивність праці (ПП)	5234.45	15	5236.7	15	0
2. Показники фінансового стану (ФС)					
Коефіцієнт автономії (КА)	0.741	14	0.743	14	0
Коефіцієнт покриття (КП)	2.307	15	2.31	15	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0.333	15	0.335	15	0
Коефіцієнт оборотності (КО)	1.54	12	1.55	12	0
3. Показники ефективності збуту (ЕЗ)					
Рентабельність продажу (РП), %	17.02	15	17.04	15	0
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	0.012	11	0.012	11	0
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0.75	10	0.76	11	1
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0.062	11	0.063	11	0

Джерело: власна розробка автора на основі даних ПрАТ «Оболонь»

В області ефективності виробничої діяльності очікується стабілізація досягнутих високих показників. Показник витрат на одиницю продукції прогнозується на рівні 0.686, що свідчить про збереження ефективного контролю над виробничими витратами. Фондовіддача залишається на високому рівні 2.91, відображаючи ефективне використання виробничих потужностей, включаючи нове обладнання для виробництва крафтового пива. Рентабельність товарної продукції демонструє незначне зростання до 24.78%, що підтверджує успішність стратегії диверсифікації продуктового портфеля.

Фінансовий стан підприємства зберігає стійкість з тенденцією до подальшого зміцнення. Коефіцієнт автономії прогнозується на рівні 0.743, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності. Показники ліквідності демонструють стабільність на оптимальному рівні: коефіцієнт покриття - 2.310, коефіцієнт абсолютної ліквідності - 0.335. Ділова активність підтримується на високому рівні, що відображається в коефіцієнті оборотності 1.55.

Найбільш помітні позитивні зміни прогнозуються в сфері ефективності збуту. Рентабельність продажів зростає до 17.04%, що підтверджує успішність цінової політики та управління витратами. Особливо важливим є прогнозоване підвищення коефіцієнта завантаження виробничих потужностей до 0.76, що пов'язано з освоєнням нового виробництва. Коефіцієнт ефективності реклами залишається стабільним на рівні 0.063, що свідчить про збалансованість маркетингових витрат.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження щодо впровадження інноваційних заходів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" можна сформулювати наступні висновки.

Запропонований проєкт з розробки та впровадження виробництва нового крафтового продукту - ананасового лагеру BeerMix - є стратегічно обґрунтованим кроком для посилення позицій компанії в преміальному сегменті ринку. Маркетингове дослідження підтверджує наявність значного потенціалу в сегменті крафтового пива, який наразі становить лише 2% ринку, але демонструє щорічне зростання на рівні 15-20%. Особливо важливим є той факт, що 72% споживачів виявляють готовність до експериментів з новими смаками, а 64% зацікавлені саме у крафтовому пиві.

Фінансово-економічний аналіз проєкту демонструє його високу інвестиційну привабливість. При відносно помірних початкових інвестиціях

у розмірі 1,59 млн. грн (0,25% від загального обсягу інвестицій компанії) прогнозується досягнення річного доходу на рівні 13,6 млн. грн при плановому обсязі виробництва 10 000 літрів на місяць. Висока маржинальність крафтового сегменту забезпечує валовий прибуток на рівні 6,1 млн. грн та чистий річний прибуток 5,0 млн. грн. Показники ефективності інвестицій є винятково позитивними - період окупності складає менше 4 місяців, NPV при ставці дисконтування 25% досягає 12,5 млн. грн, а IRR становить 316,2%.

Розроблений план впровадження нового продукту передбачає чітку послідовність дій протягом шести місяців, включаючи всі необхідні етапи від маркетингових досліджень до промислового запуску. Особливу увагу приділено питанням якості продукту та оптимізації виробничого процесу, що забезпечується через детальну розробку рецептури та проведення серії тестових варіантів. Важливим аспектом є можливість використання існуючої виробничої та логістичної інфраструктури компанії, що суттєво знижує ризики проєкту.

Прогнозований вплив проєкту на загальні показники ефективності ПрАТ "Оболонь" є помірним через значні масштаби діяльності компанії, але має важливе якісне значення. Очікується зростання чистого доходу підприємства на 0,13%, валового прибутку на 0,18% та чистого прибутку на 0,27%. Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку: валова рентабельність зростає на 0,02 процентних пункти, операційна - на 0,03 п.п., чиста - на 0,04 п.п.

Реалізація запропонованого проєкту дозволить ПрАТ "Оболонь" не лише розширити свою присутність у преміальному сегменті ринку, але й відновити високу інноваційну активність, яка є критичним фактором довгострокової конкурентоспроможності. Важливо відзначити, що успішне впровадження даного проєкту може стати платформою для подальшого розвитку крафтового напрямку, створюючи нові можливості для зростання та зміцнення ринкових позицій компанії. Аналіз чутливості проєкту демонструє

його стійкість до можливих ризиків, а висока маржинальність створює достатній запас міцності для компенсації потенційного зростання витрат.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Теоретичний аналіз підтверджує, що в сучасних умовах інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Особливо важливим є системний підхід до управління інноваційною діяльністю, який дозволяє забезпечити взаємоузгодженість усіх елементів інноваційного процесу та їх інтеграцію в загальну систему менеджменту підприємства. Встановлено, що між інноваційною діяльністю, конкуренцією та конкурентоспроможністю існує тісний взаємообумовлений зв'язок, який визначає довгострокову ефективність підприємства на ринку.

Аналіз діяльності ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки демонструє значну стійкість компанії в умовах військової агресії та здатність швидко адаптуватися до кризових умов. Підприємство не лише зберегло виробничі потужності, але й суттєво покращило свої фінансові показники - виручка зросла на 24% до 10,8 млрд. грн, а чистий прибуток досяг 1,83 млрд. грн у 2023 році. Особливо важливим досягненням стало значне посилення фінансової стійкості, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії до 0,741 та суттєвим скороченням кредитного портфеля.

Компанія успішно використала ситуацію на ринку для зміцнення своїх конкурентних позицій, збільшивши частку ринку з 28,7% до 32,5%. Це стало можливим завдяки ефективному використанню виробничих потужностей, про що свідчить зростання фондівіддачі на 89,5% та підвищення рентабельності основних засобів до 50,93%. Водночас аналіз виявив певне зниження інноваційної активності - кількість нових продуктів скоротилася з 28 до 5 на рік, а витрати на дослідження і розробки зменшились до 5,5 млн. грн.

Оцінка конкурентного середовища показала посилення концентрації ринку пива в Україні (індекс Герфіндаля-Хіршмана зріс до 2276,19 пунктів), що створює як можливості, так і виклики для подальшого розвитку компанії. Комплексна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" (3,19 бали з 5 можливих) свідчить про наявність міцних конкурентних переваг, особливо в сферах операційної ефективності та фінансової стійкості.

Для подальшого зміцнення конкурентних позицій розроблено проект впровадження виробництва нового крафтового продукту - ананасового лагеру BeerMix. Маркетингове дослідження підтверджує значний потенціал крафтового сегменту, який демонструє щорічне зростання на рівні 15-20%. Важливо, що 72% споживачів виявляють готовність до експериментів з новими смаками, а 64% зацікавлені саме у крафтовому пиві.

Фінансово-економічний аналіз проекту показує його високу інвестиційну привабливість. При початкових інвестиціях у 1,59 млн. грн прогнозується досягнення річного доходу 13,6 млн. грн та чистого прибутку 5,0 млн. грн. Показники ефективності інвестицій є винятково позитивними - період окупності менше 4 місяців, NPV досягає 12,5 млн. грн, а IRR становить 316,2%.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати наступні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь":

1. Реалізувати запропонований проект виробництва крафтового пива як перший етап відновлення високої інноваційної активності компанії. При успішній реалізації проекту розглянути можливість розширення крафтової лінійки новими продуктами.

2. Розробити та впровадити програму модернізації виробничих потужностей для зниження рівня зносу основних засобів (наразі 67,08%) та підвищення енергоефективності виробництва. Це дозволить знизити операційні витрати та підвищити якість продукції.

3. Посилити маркетингову активність компанії, особливо в digital-сфері, для підтримки нових продуктів та зміцнення позиціонування бренду.

Особливу увагу приділити роботі з молодіжною аудиторією та розвитку програм лояльності.

4. Продовжити роботу над оптимізацією логістичних маршрутів та розвитком альтернативних каналів експорту для відновлення втрачених позицій на міжнародних ринках.

5. Розробити комплексну програму розвитку інноваційного потенціалу компанії, включаючи інвестиції в дослідницьку інфраструктуру та системи управління інноваціями.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ПрАТ "Оболонь" не лише зберегти лідерські позиції на ринку, але й створити міцну основу для довгострокового сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови: в 11 т. 1970. Т.1. С. 29. URL: <http://sum.in.ua/p/1/29/2> (дата звернення: 22.09.2024).
2. Аніщенко Д.Р., Захарова О.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємств України. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/10.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Антонюк В.П., Ковчуга Л.І. Проблеми кадрового забезпечення інноваційного розвитку України в контексті євроінтеграції. Національна економіка України в умовах європейської інтеграції: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 19-20 жовтня 2017 р.). Дніпро: НМетАУ, 2017. С. 635-639.
4. Бажал Ю. Інновації як стовбурові клітини економічного зростання. Глобальні тенденції і перспективи: світова економіка та Україна / наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2018. С. 8-15.
5. Управління фінансовими активами / Гаватюк Л.С., Юрій Е.О., Корбутяк А.Г., Сокровольська Н.Я. - Чернівці, 2021. - 170 с..
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
7. Вишневський В.П., Князев С.І. Як підвищити готовність промисловості України до смарт-трансформацій. *Наука innov.* 2018. 14(4). С. 55-69. DOI:10.15407/scin14.04.055.
8. Геєць В.М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. *Економіка України.* 2015. № 1 (638). С. 4-25.
9. Головатюк В.М. Інноваційний розвиток України в контексті європейської інтеграції. *Наука та наукознавство.* 2017. № 3 (97). С. 3-22.

10. Гриньова В. М., Власенко В. В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємстві: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 200 с.
11. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Nauka innov.* 2018. № 14 (3). С. 15-30.
12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво пер. з англ. В. С. Гуля. К.: Україна, 1994. – 319 с.
13. Єгоров І.Ю. Формування державної науково-технічної та інноваційної політики на основі розширеної моделі «потрійної спіралі» (держава–наука– промисловість): коротка інформація про проект. *Nauka innov.* 2018. 14 (1). С. 86-89. DOI: 10.15407/scin14.01.086.
14. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник 3-тє вид., доп. та перероб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.
15. Заключний звіт незалежного європейського аудиту національної системи досліджень та інновацій України. Інструмент політичної підтримки програми «Горизонт 2020». Люксембург: Відділ публікацій Європейського Союзу, 2017. 81 с.
16. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 року №40–І.
17. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електроннийресурс] Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
18. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» [Електронний ресурс] Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
19. Залознова Ю.С. Українська промисловість: сучасні виклики та проблеми розвитку. *Економіка України.* 2018. № 3. С. 49-68.
20. Зянько В. В. Інноваційне підприємство: сутність, механізм і форми розвитку. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ Вінниця. 2018. – 397 с.
21. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.

22. Інноваційна діяльність / За редакцією Стельмащука А. М. / Наукове видання. Тернопіль «Економічна думка», 2015. – 176 с.
23. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Л.І. Михайлова та ін. Вид. 2-ге, доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
24. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / В. В. Стадник М. А. Йохна. К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
25. Карпунь І. Н., Хомяк М. С. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізми реалізації: Монографія І. Н. Карпунь, М. С. Хомяк / Львів: Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2019. – 432 с.
26. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком: монографія. Рівне, 2011. 136 с. URL: http://zounb.zp.ua/sites/default/files/news/2015/05/Knyazevich_Kraychuk_verstka.pdf (дата звернення: 21.09.2024).
27. Князевич А.О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. №2 (36). С. 140-143.
28. Князь С. В. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація: Навч. Посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2014. – 144 с.
29. Ковчуга Л.І. Активізація інноваційної діяльності підприємств як ключовий фактор їх успіху у конкурентній боротьбі. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 22-23 вересня 2017 р.). Одеса: Атлант, 2017. С. 116-117.
30. Ковчуга Л.І. До формування понятійного апарату теорії інновацій. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 55-65.
31. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №2 (52). С. 124-133.

32. Ковчуга Л.І. Проблеми активізації інноваційних процесів на промислових підприємствах України. Управління економікою: теорія та практика. П'яті Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки промсті. Київ, 2016. С. 212-220.

33. Комарницька Н. М. Регулюючі рішення в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – С. 113–119.

34. Комарницька Н. М. Системи управління екоінноваційною діяльністю: проблеми і методи оцінювання. 3-й міжнародний конгрес «Захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування». 17–19 вересня 2014. Львів. – С. 157.

35. Комарницька Н. М. Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2014. №83. – С. 186–194.

36. Корінько М. Д. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №5. – С.149–154.

37. Коршунов В. І. Механізм маркетингових досліджень ринку. Харків: Основа, 2020. 352 с.

38. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Львів, 2020. 21 с.

39. Костюк А. К., Бояринова К.О. Інноваційний розвиток підприємств: економічні умови, проблеми та перспективи: зб. наук. пр. молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління». 2011. Вип. 5. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/node/159> (дата звернення: 21.09/ 2024).

40. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнєцова. За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О. Є. Кузьміна. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. -233 с.

41. Кузьминов С.В. Егоїстичний та інтегративний підходи до визначення мети і критеріїв ефективності конкуренції / С.В. Кузьминов // Академічний огляд. – 2009. №2. – С. 24 – 28.
42. Лабунська С.В. Інноваційна діяльність підприємства як фактор ризику та умова зміцнення його економічної безпеки URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/15950/1/46_297-304_Vis_725_Ekonomika.pdf (дата звернення: 21.09.2024).
43. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ: Ін-т екон. прогноз. НАН України; Івано-Франків. держ. техн. ун-т нафти і газу, 2019. 253 с.
44. Луциків І. В. Активізація інноваційної діяльності у контексті стратегічного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Полюя. – Тернопіль, 2015. – 23 с.
45. Макаренко І.П. Анатомія економічних криз у контексті інноваційних процесів: монографія. Київ: Інтертехнологія, 2009. 320 с.
46. Марченко О. І. Теоретичні аспекти інновацій. *Сталий розвиток економіки: Інноваційно-інвестиційна діяльність*. 2017. №7(17), С. 231–236.
47. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 82-91.
48. Менеджмент інноваційної діяльності / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. URL: <http://www.mim.hneu.edu.ua/innovation-management/> (дата звернення: 21.09.2024).
49. Микитюк П. П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств: Монографія. Тернопіль: Терно-граф, Тернопільський національний економічний університет, 2009. – 304 с.
50. Наукова та інноваційна діяльність України. 2016: стат. зб. / Державна служба статистики України. Київ, 2017. 141 с.

51. Олексюк О., Галиця І. Мікрокваліфікації як інноваційна технологія підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання за сучасних соціально-економічних умов. *Вчені записки ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана*. Вип. 27(2). 2022. с. 26 – 40.

52. Олексюк О.І. Галиця І.О. Внутрішньогосподарські еліти як інтелектуально-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах глобальних соціальних трансформацій. *Стратегія економічного розвитку України*. Вип. 51. 2022. с.63-75.

53. Організація та управління інноваційною діяльністю діяльністю Електронний ресурс: підручник / за ред. проф. П. Г. Перерви, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХП», 2018. – 1025 с.

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

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

56. Петухова О. М. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій*. 2014. №43. – С. 174–180.

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

58. Прокопенко Н. С. Виклюк М. І. Регулювання інноваційної діяльності підприємств транспортного машинобудування: монографія. Львів: «Ліга-прес», 2015. – 218 с.

59. Стьопкін В.В., Головка О.Г. Проблеми інноваційного розвитку підприємства ПАТ «Запоріжсталь». URL:: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/09/257.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).

60. Тараненко І.В. Інноваційна конкурентоспроможність країн у сучасних умовах глобалізації: монографія / за наук. ред. Ю.В. Макогона.

Дніпропетровськ: Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля, 2015. 424 с.

61. Тарасова О.В., Пастир А.В. Основні проблеми і напрями інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості України. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2(22). С. 69-74.

62. Фергун, В. Адаптація міжнародного механізму державної підтримки розвитку інноваційних кластерів в Україні [Текст] / В. Фергун, О. Струпницький // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. – 2014. – №1(42). – С. 36. .

63. Формування організаційно-економічного механізму системи інноваційного розвитку підприємств: монографія / Гончаров В. М., Деречинський Ю. Н., Припотень В. Ю., Коверга С. В. та ін.. Донецьк: СПД Купріянов В. С. 2012– 208 с.

64. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 326 с.

65. Череп А.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність як чинник стабілізації економіки держави та регіонів: колективна монографія у 2 т. Запоріжжя: ЗНУ, Т.2, 2010. 312 с

66. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. Харків: Харків: ХДУХТ, 2014. – 210 с.

67. Bozhkova, V., & Halytsia, I. Mechanisms to ensure the development of the economy of the future in the context of global change. *Futurity Economics&Law*, 2(2), 2022. 4–13. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.06.25.01>

68. Brandenburger A.M., Nalebuff B.G. *Coopetition*. New York : Doubleday, Business Ecosystems. Book Review and Commentary by Herb Rubenstein. Harper Business School. 2002. 32 p. URL: <http://www.ucl.ac.uk/~uctpa36/acsmar28.pdf>

69. Business. URL: <http://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf> (дата звернення: 22.09.2024).

70. Christensen, Clayton M. [The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail](#). Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
71. Collaboration: A New Source of Competitive Advantage. Harvard Business.
72. Hamel G. Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 333 p.
<https://pdfs.semanticscholar.org/9817/14611e0ceb115001c1a32e4df13526ecd5b2.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).
73. Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective: OECD Publishing. Paris, 2009. 220 p.
74. Kim, W. Chan. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant / W. Chan Kim, Renée Mauborgne. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 1-59139-619-0 (hardcover: alk. paper)/
75. Metcalfe J. Stanley Innovation, Competition, and Enterprise: Foundations for Economic Evolution in Learning. Innovation, Science and Institutional Change: A Research Handbook / Hage J., Meeus M. New York : Oxford University Press, 2006. 590 p.
76. Nelson, R.R.. Understanding technical change as an evolutionary process. NorthHolland.. 1987, 536 c.
77. Porter, M. E. On Competition. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.
78. Schumpeter J.A. A Business cycles. Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York; Toronto; London: McGraw-Hill Book Company, 1939. 461 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2022 12 31
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ» (найменування)	за ЄДРПОУ	05391057

		2021	2022
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 021.00	2 467.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 171.00	38 725.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748.00	85 202.00
Основні засоби	1010	3 741 276.00	3 464 064.00
первісна вартість	1011	10 598 816.00	10 591 555.00
знос	1012	6 857 540.00	7 127 491.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	71 117.00	68 793.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	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	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	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	0

з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110.00	17 362.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	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	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	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	0
Баланс	1300	5 352 247.00	5 615 058.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2021	2022
		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	0
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552.00	2 091 993.00
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255.00	1 204 270.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	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	0
Довгострокові кредити банків	1510	677 838.00	562 519.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 107 186.00	981 844.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	802 113.00	218 140.00
Векселі видані	1605	0	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	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	32 530.00	74 184.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	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	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 352 247.00	5 615 058.00

Стаття	Код рядка	2022	2021
		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 перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції	2050	6 030 487.00	4 915 830.00

(товарів, робіт, послуг)			
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	
Фінансовий результат до оподаткування: 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	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		111 966.00

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2022	2021
		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 перестраховання	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	
Фінансовий результат до оподаткування: 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	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		111 966.00

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2022	2021
		За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966.00	-111 966.00

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	2022	2021
		За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 373 782.00	3 151 170.00
Витрати на оплату праці	2505	656 949.00	563 515.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490.00	117 661.00
Амортизація	2515	313 993.00	339 699.00
Інші операційні витрати	2520	1 383 799.00	1 339 843.00
Разом	2550	5 873 013.00	5 511 888.00

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2023 12 31
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ» (найменування)	за ЄДРПОУ	05391057

Актив

		2022	2023
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного 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 перестраховування	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

		2022	2023
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
III. 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)

Стаття	Код рядка	2023	2022
		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 перестраховання	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

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2023	2022
		За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0

Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590.00	1 197 966.00

Елементи операційних витрат

		2023	2022
Назва статті	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 124 933.00	3 373 782.00
Витрати на оплату праці	2505	784 366.00	656 949.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241.00	144 490.00
Амортизація	2515	338 508.00	313 993.00
Інші операційні витрати	2520	1 646 553.00	1 383 799.00
Разом	2550	7 055 601.00	5 873 013.00