

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Управління ефективністю функціонування підприємства в умовах війни»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Нежинська Катерина Володимирівна

(підпис)

Керівник: д.е.н., проф Галиця Ігор Олександрович

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Нежинської Катерини Володимирівни

1. Тема роботи «Управління ефективністю функціонування підприємства в умовах війни»

керівник роботи : д.е.н., проф. Галиця І.О.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління ефективністю функціонування підприємства

Розділ 2. Аналіз діяльності управління ефективністю функціонування підприємства ПрАТ «Оболонь»

Розділ 3. Напрямки підвищення управління ефективністю функціонування підприємства ПрАТ «Оболонь» в умовах війни

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 6 рисунках та 24 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 кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Катерина НЕЖИНСЬКА

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ГАЛИЦЯ

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Випускна робота присвячена дослідженню управління ефективністю функціонування підприємства в умовах війни на прикладі ПрАТ "Оболонь". У роботі розглянуто та узагальнено теоретико-методичні підходи до адаптації бізнес-процесів підприємств у кризових умовах, спричинених воєнними діями. Визначено основні фактори впливу війни на діяльність підприємства, зокрема порушення логістичних ланцюгів, підвищення витрат, зменшення споживчого попиту та зростання невизначеності зовнішнього середовища.

На основі аналізу діяльності ПрАТ "Оболонь" оцінено вплив кризових явищ на економічні показники підприємства та ефективність заходів, спрямованих на підтримку стабільності. Серед них – модернізація виробничих потужностей, оптимізація витрат, диверсифікація продукції та підвищення якості товарів. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення бізнес-стратегій у воєнний період, які включають проактивне управління, стратегічне планування та впровадження інновацій.

Результати дослідження підтвердили, що адаптація до умов військового конфлікту забезпечує підприємству можливість зберегти стійкість, покращити конкурентні позиції та досягти довгострокового розвитку навіть у складних умовах.

Випускна робота складена на 85 сторінках (без урахування додатків), містить 24 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: управління ефективністю, ПрАТ "Оболонь", війна, криза, бізнес-стратегії, антикризове управління.

ANNOTATION

The thesis is dedicated to the study of efficiency management in enterprise operations under wartime conditions, using the case of PJSC "Obolon." The research reviews and consolidates theoretical and methodological approaches to adapting business processes in crisis conditions caused by military actions. Key factors influencing enterprise operations during wartime are identified, including disruptions in logistics chains, increased costs, reduced consumer demand, and heightened external environmental uncertainty.

Based on the analysis of PJSC "Obolon," the study evaluates the impact of crisis phenomena on the enterprise's economic indicators and the effectiveness of measures aimed at maintaining stability. These measures include the modernization of production capacities, cost optimization, product diversification, and improvement of product quality. Recommendations for improving business strategies during wartime are developed, focusing on proactive management, strategic planning, and the implementation of innovations.

The results of the study confirm that adapting to the conditions of military conflict enables enterprises to maintain resilience, enhance competitive positions, and achieve long-term development even under challenging circumstances.

The thesis comprises 85 pages (excluding appendices) and includes 24 tables and 6 figures.

Keywords: efficiency management, PJSC "Obolon," war, crisis, business strategies, crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність ефективності та її роль у діяльності підприємства.....	10
1.2. Теоретичні засади управління ефективністю функціонування підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління ефективністю функціонування підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	30
2.1. Аналіз ринку пивобезалкогольної продукції.....	30
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	39
2.3. Дослідження управлінням ефективністю функціонування підприємства в умовах війни.....	52
Висновки до розділу 2.....	59
Розділ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	61
3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення ефективності функціонування в умовах війни.....	61
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових технологій для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах війни....	66
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	72
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економічної невизначеності та посилення конкуренції ефективне управління підприємством є одним із головних факторів, що визначає його стійкість та можливість виживання на ринку. Щоденне зростання складності бізнес-середовища, швидкі темпи розвитку технологій та зростаючі вимоги споживачів вимагають від підприємств постійної адаптивності, запровадження інновацій та високої операційної ефективності. В таких умовах управління ефективністю функціонування підприємства набуває особливої важливості, оскільки саме цей аспект дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити стійке зростання бізнесу.

Для українських компаній ці виклики стають особливо актуальними через додаткові зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, постійні зміни в законодавчому полі, нестача інвестицій та нестабільність фінансової системи. В цих умовах багато підприємств стикаються з необхідністю адаптувати свої управлінські підходи, розвивати стратегічне планування та вдосконалювати механізми управління. Дослідження та впровадження сучасних методів і інструментів управління ефективністю функціонування підприємств є основою для підвищення їх конкурентоспроможності, поліпшення фінансових результатів та зміцнення позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Отже, вивчення ефективних управлінських практик стає необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємств, що прагнуть до стійкого розвитку у динамічному та швидкозмінному ринковому середовищі. Питання управління ефективністю діяльності підприємства розглядалось у працях таких науковців, як Адонін С.В., Байрачна О.К., Ачкасова Л.М., Битов В.П., Зайченко К.М., Єпіфанова І.М., Костін Ю.Д., Кулаков В.І., Пашкова А.В., Салабай В.О., Савицька О.М., Саричева М.О. та інших, які приділяли увагу

аспектам підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів та впровадження інноваційних управлінських підходів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління ефективністю функціонування ПрАТ «Оболонь».

Завданням дослідження є:

- розглянути сутність ефективності та її роль у діяльності підприємства;
- дослідити теоретичні засади управління ефективністю функціонування підприємства;
- розглянути теоретичні підходи до оцінювання управління ефективністю функціонування підприємства;
- виконати аналіз ринку пивоварної продукції;
- провести загальну характеристику діяльності підприємства;
- виконати дослідження управлінням ефективністю функціонування підприємства в умовах війни;
- розробити програму діяльності підприємства щодо підвищення ефективності функціонування в умовах війни;
- обґрунтувати доцільність впровадження нових технологій для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах війни;
- розглянути управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю функціонування підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства.

Сферою застосування є підприємство ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. Під час дослідження використані загально наукові та специфічні методи, зокрема: метод наукової абстракції; метод аналізу;

логічний аналіз; метод побудови бізнес процесів; метод порівняння; проведення SWOT аналізу.

Інформаційні джерела. Для написання кваліфікаційної роботи були використанні підручники, статті, монографії, тези, інтернет ресурси.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ефективності та її роль у діяльності підприємства

Ефективність є фундаментальною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей з використанням мінімальних витрат ресурсів. Вона характеризує рівень продуктивності та економності використання ресурсів, спрямованих на створення матеріальних благ чи послуг. Сутність ефективності полягає у співвідношенні між витратами, здійсненими для досягнення результату, та самим результатом, що був отриманий. Це дозволяє вимірювати, наскільки раціонально та оптимально підприємство витрачає свої ресурси для забезпечення стабільного та конкурентоспроможного розвитку [3, с. 12].

Одним із найважливіших аспектів ефективності є її роль у створенні додаткової вартості для підприємства та його акціонерів. Підвищення ефективності дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, оптимізувати процеси виробництва, що своєю чергою покращує загальну конкурентоспроможність компанії на ринку [5, с. 23]. Наприклад, раціональне використання матеріальних ресурсів, технологій та трудових ресурсів допомагає мінімізувати витрати, зберігаючи або навіть підвищуючи якість продукції, що є важливим елементом для зростання підприємства.

Ефективність також забезпечує підприємству стійкість у довгостроковій перспективі. Ефективне управління дозволяє компаніям краще реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як коливання ринкового попиту, зміни законодавства чи економічні кризи. Це означає, що підприємства, які зосереджуються на підвищенні своєї ефективності, здатні зберігати фінансову стабільність, оперативно адаптуватися до нових умов та залишатися конкурентоспроможними навіть за несприятливих економічних умов [7, с. 45].

Розрізняють декілька видів ефективності, зокрема економічну, соціальну, екологічну та організаційну ефективність. Економічна ефективність фокусується на фінансових показниках підприємства і відображає здатність досягати високого рівня прибутковості, зменшуючи при цьому витрати. Соціальна ефективність стосується якості умов праці, мотивації персоналу, соціальних гарантій, які впливають на продуктивність працівників та їх задоволеність працею. Екологічна ефективність вимірює, наскільки екологічно безпечними є виробничі процеси, а організаційна ефективність оцінює якість управлінських рішень та здатність підприємства раціонально організовувати свої бізнес-процеси [9, с. 78].

У сучасних умовах конкуренції та глобалізації підвищення ефективності набуває стратегічного значення для підприємства. Високий рівень ефективності допомагає підприємству зберігати свої позиції на ринку, швидше адаптуватися до технологічних інновацій та вимог споживачів, що забезпечує стабільне зростання та прибутковість [11, с. 112]. Ефективність є також важливим показником для потенційних інвесторів, які оцінюють фінансові та управлінські результати підприємства перед прийняттям рішення про інвестиції.

Таким чином, ефективність є комплексним показником, який не лише відображає успішність використання ресурсів, але й забезпечує конкурентні переваги та стійкість підприємства на ринку. Це досягається через оптимізацію процесів, інноваційні підходи та розвиток управлінських рішень, що дозволяє підприємству досягати як короткострокових, так і довгострокових цілей. Ефективність роботи підприємства можна розглядати як взаємозалежність між ціною продукції, її собівартістю та якістю. Згідно з ринковими принципами, підвищення якості продукції часто супроводжується зростанням її собівартості та ціни. Однак для збереження конкурентоспроможності важливо, щоб темпи зростання ціни залишалися нижчими за темпи зростання якості. У протилежному випадку це може свідчити про зниження ефективності діяльності підприємства [6, с. 15].

Підвищення ефективності виробничих процесів може відбуватися за рахунок удосконалення якості продукції та зниження витрат на одиницю продукції. Впровадження сучасних технологій і оптимізація організаційних процесів дозволяє знижувати собівартість і водночас підвищувати якість, що в цілому підвищує конкурентоспроможність підприємства. Ефективність виробництва є багатовимірною категорією, яка охоплює економічні, технічні та соціальні аспекти. Вона передбачає оптимальне використання різноманітних ресурсів, включаючи робочу силу, обладнання та матеріали. Ефективне управління ресурсами та раціоналізація виробничих процесів дозволяють підприємству досягати кращих результатів при меншій витраті ресурсів [9, с. 22].

Виробничий процес розглядається як споживання живої праці (робітників) і матеріальних ресурсів (обладнання, матеріалів), що сприяє створенню кінцевого продукту. Ефективність у цьому контексті визначається рівнем оптимального використання наявних ресурсів для максимізації виробництва без втрати можливості виробляти іншу продукцію. Таким чином, ефективність виробництва визначається ступенем раціонального використання ресурсів і технологій [10, с. 35].

У виробничій практиці ефективність може набувати різних форм і вимірювань, що дозволяє оцінювати її за різними критеріями. Зокрема, ефективність поділяється на економічну, технічну та соціальну, кожна з яких має свої показники та методи оцінки. Це розмаїття підходів дає змогу керівництву підприємства обирати ті аспекти ефективності, які найкраще відповідають конкретним завданням і умовам діяльності [11, с. 50].

Отже, ефективність підприємства можна представити у різних формах, які слугують основою для аналітичної оцінки та ухвалення управлінських рішень. Різні аспекти ефективності допомагають підприємству розвивати стратегічні напрями діяльності, орієнтуючись на оптимізацію ресурсів та досягнення довгострокових цілей (таблиця 1.1) [12, с. 87].

Таблиця 1.1

Критерії класифікації ефективності діяльності підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Ефективність
1	Наслідок отриманих результатів	економічна, соціальна, соціально-економічна
2	Характер здійснюваних витрат	застосування ресурсів, витрат
3	Вид господарської діяльності	виробничої діяльності, торговельної діяльності, банківської діяльності, страхової діяльності, інші
4	Рівень об'єкта господарювання	економіки в цілому, галузі, об'єднання підприємств, структурного підрозділу підприємства, виробництва окремих видів продукції
5	Рівень оцінювання	рівня суспільства, рівня суб'єкта підприємництва
6	Умови оцінювання	реальна, розрахункова
7	Ступінь збільшення ефекту	первинна, мультиплікаційна, синергетична
8	Мета визначення	абсолютна, порівняльна
9	Місце одержання ефекту	локальна (комерційна), народногосподарська
10	Тип процесу	виробничих процесів, управління, інвестиційної діяльності, соціальної діяльності, інноваційної діяльності, фінансової діяльності, інші

Джерело: [6]

Розгляд ефективності діяльності підприємства як важливого показника його успіху та конкурентоспроможності охоплює кілька ключових аспектів, які допомагають глибше зрозуміти результати діяльності. Класифікація ефективності за отриманими результатами дозволяє виділити різні види ефективності, які характеризують різні сторони функціонування підприємства та їхню цінність для бізнесу.

1. Економічна ефективність — це показник, що визначає успішність підприємства з точки зору його здатності генерувати прибуток і знижувати витрати. Вона охоплює такі важливі показники, як продуктивність праці, собівартість продукції, прибутковість і рентабельність виробництва. Основна мета економічної ефективності — забезпечити підприємству фінансову стійкість та максимальну віддачу на вкладені ресурси. Підвищення економічної ефективності дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть за умов зростаючої конкуренції. Завдяки оптимізації витрат, впровадженню новітніх технологій і вдосконаленню

процесів виробництва, підприємство може досягати економічних переваг, що допомагають забезпечити стабільний розвиток.

2. Соціальна ефективність — це оцінка діяльності підприємства з точки зору його внеску у соціальний добробут. Вона охоплює такі аспекти, як створення безпечних і комфортних умов праці для персоналу, захист навколишнього середовища, а також підтримка соціальних ініціатив. Важливими критеріями соціальної ефективності є екологічна безпека, дотримання трудових прав, розвиток місцевих громад і сприяння поліпшенню якості життя населення. Соціальна ефективність також включає заходи підприємства щодо зниження шкідливого впливу на довкілля, підтримки екологічних проектів, а також створення безпечних умов праці. Підприємство, яке проявляє соціальну відповідальність, має кращий імідж серед споживачів і здатне залучати лояльних клієнтів, що стає конкурентною перевагою.

3. Соціально-економічна ефективність — це комплексна категорія, яка об'єднує як економічні, так і соціальні аспекти, відображаючи баланс між прибутковістю та соціальною відповідальністю. Вона дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство поєднує економічні цілі зі зобов'язаннями перед суспільством. Підприємство, яке демонструє високу соціально-економічну ефективність, не лише забезпечує стабільний прибуток, але й сприяє покращенню умов праці та підвищенню добробуту громад. Це досягається через раціональне використання ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, а також участь у соціально-значущих проектах.

Соціальна відповідальність підприємства є важливою складовою соціально-економічної ефективності. Багато підприємств прагнуть збільшити частку своїх доходів, спрямованих на соціальні ініціативи, такі як благодійність, фінансування освітніх програм чи підтримка охорони здоров'я. Цей підхід підвищує репутацію підприємства і сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин з громадськістю.

Різні види ефективності можуть проявлятися по-різному залежно від цілей і стратегій підприємства. Наприклад, компанія, що орієнтується на швидке зростання прибутку, може віддати перевагу економічній ефективності, в той час як компанія, що прагне поліпшити імідж або реалізує принципи соціальної відповідальності, може зробити акцент на соціальній ефективності. Комплексне розуміння різних видів ефективності дозволяє підприємству приймати раціональні управлінські рішення, спрямовані на досягнення як фінансових, так і соціальних цілей, створюючи тим самим стійку основу для свого подальшого розвитку.

Економічна продуктивність підприємства значною мірою обумовлена рівнем технологічності його виробництва, що показує, наскільки ефективно використовуються техніко-технологічні ресурси компанії. Цей показник відображає оптимальне застосування технічних можливостей підприємства та якість організації виробничої діяльності. Технологічна ефективність охоплює кілька ключових аспектів[15, с. 78]:

1. Впровадження інноваційних технологій. Застосування передових технологій підвищує продуктивність підприємства, водночас зменшуючи витрати завдяки більш ефективному використанню ресурсів.

2. Оптимізація виробничих процесів. Ретельне планування та управління виробництвом сприяють ефективному використанню ресурсів і зменшенню зайвих витрат, що позитивно впливає на загальну економічну ефективність підприємства.

3. Раціональне використання матеріалів та енергії. Ефективне використання енергоресурсів та матеріалів дозволяє знизити виробничі витрати та покращити екологічні показники, що сприяє більшій сталості підприємства.

4. Модернізація обладнання. Заміна застарілого обладнання на сучасніше та більш енергоефективне підвищує технологічну ефективність підприємства, що дозволяє зменшити собівартість продукції та підвищити якість.

Технологічна ефективність також тісно пов'язана з екологічною відповідальністю підприємства, що є передумовою його сталого розвитку. Впровадження екологічних стандартів та чистих методів виробництва дозволяє мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, сприяє створенню безпечних умов праці та покращенню екологічної ситуації в регіоні.

Важливу роль відіграє і соціальна ефективність. Соціально відповідальні підприємства роблять внесок у якість життя громади, в якій функціонують, піклуючись про безпеку та умови праці, сприяючи професійному розвитку працівників і створюючи нові робочі місця. Вони спрямовані на поліпшення соціальних стандартів та підвищення добробуту всього суспільства.

Таким чином, технологічна, екологічна та соціальна ефективності тісно переплітаються і взаємодіють, сприяючи сталому розвитку підприємства та підвищенню його продуктивності[5, с. 120].

1.2. Теоретичні засади управління ефективністю функціонування підприємства

Аналіз наукових джерел з теми дипломної роботи дав змогу виділити сучасні переваги управління ефективністю підприємства, серед яких основними є: толерантність (здатність пристосовуватися до змін), превентивність (вміння передбачати та запобігати негативним впливам), а також компетентність (рівень знань та навичок) [8]. Багато вчених стверджують, що врахування цих факторів забезпечує стабільне функціонування підприємства в умовах швидких змін бізнес-середовища. Підприємства як складні соціально-економічні системи складаються з багатьох взаємозалежних компонентів, діяльність яких підпорядковується закономірностям та принципам розвитку організації. Як зазначено в [8], «одним із ключових законів для організаційних систем є закон стійкості, який ґрунтується на принципі гомеостазу — здатності системи зберігати певні параметри в межах, необхідних для стабільної роботи в умовах взаємодії з

середовищем». Відповідно до цього закону кожне підприємство прагне зберегти власну стабільність, використовуючи свій внутрішній потенціал максимально ефективно [8, с. 45].

Сучасні підходи до управління ефективністю передбачають також врахування зовнішніх чинників, які можуть дестабілізувати роботу підприємства. Це вимагає від керівництва застосування превентивних та адаптаційних заходів для мінімізації ризиків і максимального використання власних ресурсів для підтримки стабільності [8, с. 46]. Такий підхід дозволяє підприємству успішно функціонувати в умовах посилення конкуренції та швидкої зміни ринкових умов, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Сучасний підхід до розуміння передумов ефективного функціонування підприємства базується на необхідності адаптації до зовнішнього середовища як основної умови його стабільності та розвитку. У мінливих ринкових умовах здатність компанії до адаптації визначається її потенціалом і гнучкістю. Поняття валентності в даному контексті вказує на межу адаптивних можливостей підприємства, де низький рівень свідчить про здатність реагувати лише на часткові зміни окремих чинників. Згідно з сучасною моделлю управління, підприємство повинно постійно підтримувати динамічну рівновагу, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі.

Превентивний підхід до управління ефективністю вимагає, щоб підприємства займали активну та проактивну позицію, що включає не лише підготовку до оперативної ефективності, а й усунення можливих перешкод на шляху досягнення поставлених цілей. Активний підхід передбачає застосування сильних сторін підприємства відповідно до можливостей ринку та включає комплекс заходів для забезпечення ефективної діяльності в різних функціональних сферах. Сьогодні компанії стикаються з нестійкими змінами, які стають викликом для досягнення ефективності. Як зазначено в дослідженнях, значні зовнішні зміни можуть перевищити адаптивні здатності підприємства, що може призвести до критичної напруженості у взаємодії із

зовнішнім середовищем і навіть становити загрозу його економічній безпеці [9, с. 87].

У відповідь на такі виклики підприємства застосовують заходи адаптації, такі як оновлення асортименту, реорганізація процесів, а також пошук нових ринків збуту. Водночас сучасна управлінська практика в Україні передбачає специфічні підходи до забезпечення ефективності на тлі макроекономічних та соціально-політичних змін, таких як скорочення персоналу, оренда надлишкового майна тощо. Глобалізація та цифровізація сприяли змінам у ринковій парадигмі, спрямовуючи увагу на задоволення потреб споживача. Це зумовлює необхідність глибоких перетворень в управлінні підприємствами, що спрямовані на підвищення їхньої ефективності. Зарубіжний досвід підтверджує, що відсутність гнучкості та ігнорування необхідності змін може призвести до втрати позицій компанії на ринку [10, с. 105].

Вітчизняний ринок також зазнає змін, і відсутність чіткої стратегії ускладнює досягнення ефективності українськими компаніями. Сьогодні превентивне управління ефективністю включає стратегічний моніторинг зовнішніх факторів для відслідковування їх динаміки. Дані, отримані в результаті моніторингу, є підґрунтям для прийняття адаптивних рішень і досягнення операційної ефективності підприємства.

Моніторинг зовнішнього середовища є важливим інструментом для своєчасного реагування підприємства на зовнішні виклики, забезпечуючи підготовку превентивних управлінських рішень. У процесі такого моніторингу створюється інформаційна база, яка включає сигнали про потенційні ризики та можливості, необхідні для підтримки ефективності підприємства. Запровадження такої системи дозволяє вирішувати низку завдань: оновлення знань про зовнішнє середовище, первинний аналіз ринкових змін, зменшення невизначеності та виявлення відхилень від запланованих показників розвитку. Таким чином, управління ефективністю спирається на сучасні підходи до організаційного менеджменту та забезпечує гармонійне функціонування підприємства в умовах зовнішніх впливів.

Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства представлено на рис. 1.1.

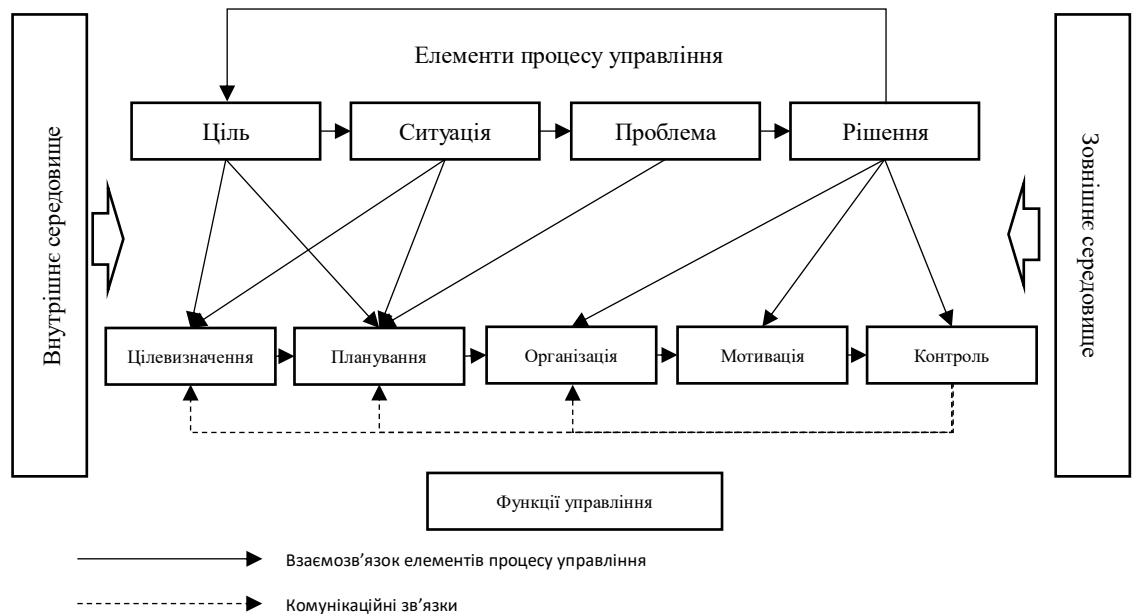


Рис. 1.1 Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: [16]

Підтримання ефективності діяльності є ключовою метою кожного підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки виконання цієї мети ускладнюється через численні внутрішні та зовнішні фактори, які можуть збільшувати витрати і зменшувати доходи. Керівникам підприємств необхідно застосовувати надійні інструменти для протидії цим викликам. Саме внаслідок таких потреб наприкінці ХХ століття було сформовано окремий напрям менеджменту – управління ефективністю [3, с. 105]. У періоди економічної нестабільності важливою умовою є формування раціональних принципів і систем управління ефективністю. Управління визначається як сукупність прийомів, методів та інструментів, спрямованих на досягнення поставлених цілей [4, с. 104].

Управління ефективністю охоплює постійний і систематичний підхід до вдосконалення результатів через обґрунтовані рішення, організаційне

навчання та концентрацію на звітності щодо результатів діяльності [6]. Це унікальний підхід менеджменту, що спрямований на забезпечення ефективної діяльності підприємства і включає методологію, оцінку, аналіз, контроль та забезпечення сталого зростання ефективності [6]. Узагальнено, управління ефективністю підприємства можна охарактеризувати як інтегрований підхід, що охоплює стратегію, управління персоналом, операційну діяльність, планування, аналіз, облік і контроль, використовуючи відповідні моделі, методи та технології для досягнення сталого розвитку [3, с. 108].

Підходи до поділу циклу управління ефективністю різняться залежно від дослідників. Одні вчені виділяють чотири стадії: планування, виконання, перевірку та вдосконалення. Інші поділяють цикл на три ключові етапи: визначення пріоритетів, механізми вимірювання ефективності, регулярний моніторинг і оцінка для майбутнього планування. Деякі ж пропонують шість стадій: постановка цілей, планування, оцінка, моніторинг, вжиття заходів і перегляд завдань [3, с. 107]. Основні етапи циклу управління ефективністю наведені на рис. 1.2.

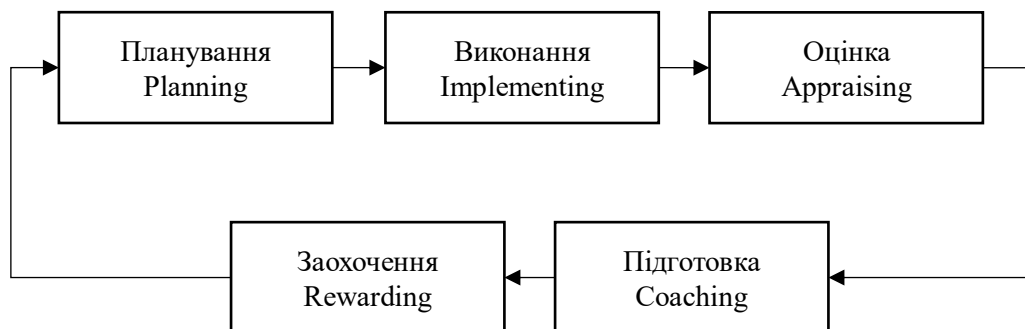


Рис. 1.2 Основні етапи циклу управління ефективністю

Джерело: [16]

У процесі розмежування понять ефективності та результативності можна виділити два основних підходи до управління ефективністю діяльності підприємства:

- ефективне управління, яке спрямоване на довгостроковий перспективний розвиток, інновації та досягнення стратегічних цілей [7, с. 8];
- результативне управління, яке забезпечує досягнення короткострокових завдань і цілей [8, с. 9].

Управління ефективністю охоплює всі аспекти діяльності підприємства, інтегруючись у процеси прийняття рішень і об'єднуючи різні напрями для досягнення оптимальних результатів [3, с. 108]. Основні принципи управління ефективністю показано на рис. 1.3.

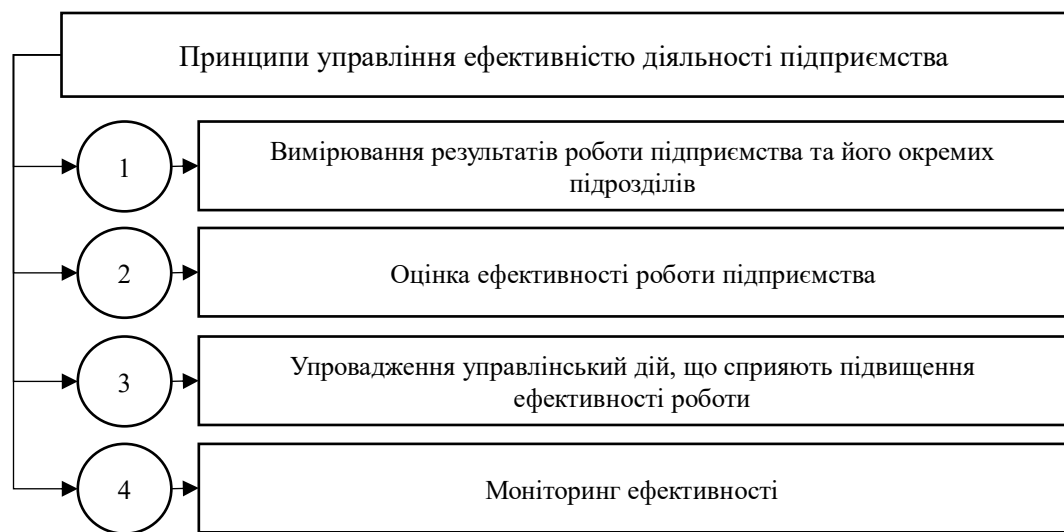


Рис. 1.3 Основні принципи управління ефективністю

Джерело: [3]

Основні принципи реалізації управління ефективністю на підприємстві включають [3, с. 108]:

1. Вимірювання результатів роботи – розробка показників ефективності та встановлення цілей для її покращення. Це дозволяє оцінити, наскільки продуктивно працюють окремі підрозділи підприємства.

2. Оцінка ефективності – аналіз фактичних показників ефективності, їх порівняння із запланованими цілями та визначення можливостей для подальшого вдосконалення.

3. Упровадження управлінських рішень – розробка заходів, які сприяють покращенню ефективності. Для кожного визначеного резерву створюються дії, що наближають фактичні показники до цільових.

4. Моніторинг ефективності – здійснення контролю за реалізацією ухвалених рішень і збору необхідної інформації для подальшої оцінки та вдосконалення роботи підприємства.

Такий підхід дозволяє підприємству систематично вдосконалювати свою діяльність, орієнтуючись на підвищення ефективності у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Таким чином, система управління ефективністю діяльності повинна гармонійно інтегруватися в загальну управлінську систему підприємства. Це пов'язано з тим, що будь-які управлінські рішення, прийняті в будь-якому напрямі діяльності компанії, безпосередньо або опосередковано впливають на рівень отриманого прибутку. Прибуток, своєю чергою, виступає ключовим джерелом фінансування для розвитку підприємства та забезпечення зростання доходів його власників і працівників [14].

Зважаючи на це, можна стверджувати, що управління ефективністю діяльності підприємства є процесом оптимального використання, розподілу та управління всіма доступними ресурсами організації. Основна мета цього процесу полягає у максимізації фінансових результатів, що сприятиме сталому розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання управління ефективністю функціонування підприємства

Оцінка системи управління економічною діяльністю підприємства передбачає визначення і вибір найбільш адекватної методології, що дозволить

підприємству досягати високої ефективності в умовах конкурентного ринку. Ефективність як інтегральний показник успішності функціонування підприємства відображає результативність процесів і рішень, що використовуються в управлінні всіма ресурсами компанії. Зокрема, ефективність виробництва вимірюється через співвідношення отриманого ефекту до витрат сукупних ресурсів, які залучаються у виробничі процеси, і таким чином є індикатором раціональності використання наявного потенціалу підприємства. Поняття ефективності знаходить своє вираження в системі ключових показників, що є важливими для управління, такими як продуктивність, рентабельність, оборотність ресурсів та інші важливі економічні характеристики показників дозволяє підприємству не лише оцінювати власну діяльність, а й виділяти ті аспекти, які потребують посилення або оптимізації. Зокрема, виявлення слабких місць у структурі управління, як правило, спрямовує фокус на найбільш проблемні ділянки, що дозволяє створити більш продуктивні підходи до досягнення стратегічних цілей. Це забезпечує можливість для підприємства не тільки підтримувати стабільність на певному рівні, а й прагнути до зростання, збільшуючи прибутковість та адаптуючи ресурси до вимог ринку .

Постійне підвищення ефективності діяльності підприємства є критично важливим фактором його успішного функціонування. Досягнення необхідного рівня ефективності є одним із ключових завдань управління підприємством. Багатогранний і комплексний характер поняття «ефективність» робить його аналіз, оцінку та вибір методів управління в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища складним завданням.

Сучасні підходи до управління ефективністю базуються на значних досягненнях вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків. Ще в стародавньому трактаті Сунь Цзи «Мистецтво війни» йшлося про важливість володіння інформацією про сильні та слабкі сторони для досягнення ефективності [1]. У сфері комерційної діяльності питання ефективності стали об'єктом дослідження значно пізніше, а першими до них звернулися такі

фахівці, як Ф. У. Тейлор, який розглядав ефективність з практичної точки зору [2, с. 12]. Згодом науковці почали активно вивчати цю тему, звертаючись до різних аспектів господарської діяльності підприємств.

Ефективність є інтегрованою економічною категорією, яка охоплює мінімізацію витрат при максимальному результаті, задоволення потреб споживачів, надійність бізнес-процесів та стійкість до зовнішніх викликів. За визначенням Л. М. Березіної, Н. В. Багана та О. М. Потяженко, ефективність відображає результативність функціонування системи та процесу управління [8, с. 120–125]. Управління ефективністю проявляється у багатьох аспектах діяльності: від виробництва і маркетингу до використання людського капіталу та інформаційних ресурсів.

У сучасних умовах управління ефективністю є інтегрованою концепцією менеджменту, що об'єднує різні сфери діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, операційне управління, облік, аналіз і контроль. Це дозволяє забезпечити сталий розвиток та довгострокову продуктивність організації. Важливість удосконалення підходів до оцінки ефективності зумовлена потребою аналізу існуючих систем показників, що дозволяють бізнесу досягати максимальної результативності та продуктивності.

Ефективність виробництва також передбачає ефективне управління всіма видами ресурсів, від фінансових і матеріальних до людських, що забезпечує досягнення встановлених цілей підприємства. У контексті підвищеної конкуренції та нестабільності ринкових умов, системний підхід до управління ефективністю допомагає підприємству досягти конкурентної переваги, посилюючи свої позиції на ринку і забезпечуючи стійке зростання навіть в умовах кризових ситуацій.

Основні показники ефективності функціонування підприємства представлені на рис. 1.4. Оцінка ефективності діяльності підприємства не може обмежуватися одним показником через складність та різноманітність аспектів виробничої та економічної діяльності. Для цього необхідна система показників, яка забезпечує всебічний аналіз ефективності підприємства.

Жоден окремий показник не здатен універсально відображати успіх чи невдачу підприємства, тому використання комплексної системи є обов'язковим підходом.



Рис. 1.4. Основні показники ефективності функціонування підприємства

Джерело: [18]

Аналіз літератури показує, що немає єдиної системи методів оцінки ефективності, і кожен дослідник підходить до цього питання з різних перспектив. Це породжує певні розбіжності, але одночасно збагачує підходи до оцінки. Незважаючи на відмінності, представлені концепції не є взаємовиключними — вони доповнюють одна одну, забезпечуючи багатосторонній аналіз ефективності підприємства.

Ключовою умовою якісного управління ефективністю є формування оптимального набору показників, таких як КРІ (ключові індикатори ефективності). Сучасні методики та аналіз впливу різних факторів на економічну ефективність підтверджують необхідність розробки й вдосконалення наборів показників, які максимально точно відображають результати діяльності підприємства.

Підходи до оцінювання ефективності функціонування підприємства наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до оцінювання ефективності функціонування підприємства

Назва підходу	Зміст та особливості підходу
Традиційний підхід	Базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнюючих показників першого рівня та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів.
Метод експрес-оцінки	Експрес-аналіз описує загальну ефективність функціонування бізнесу і дозволяє досить швидко оцінити економічне становище компанії. В рамках експрес-аналізу використовується декілька його видів: оцінка фінансової стабільності, оцінка «слабких» статей фінансової звітності, оцінка динаміки, горизонтальний та вертикальний аналіз, тощо.
Сімейство показників	Оцінка результатів функціонування бізнесу на основі комплексу показників допомагає проаналізувати роботу фірми як цілісної динамічної системи, характеризує компанію як з точки зору поточних результатів, так і її майбутніх досягнень і проводить комплексний аналіз з різних позицій (споживача, інвестора, працівника, тощо).
Структурний підхід Куросави	Підхід Куросави заснований на структурі підприємства та складається з трьох компонентів: оцінки показників економічної діяльності підприємства, якісної оцінки та оцінки економічних показників галузі. Згідно з концепцією структурного підходу вимір ефективності бізнесу допомагає аналізувати минуле та спланувати нові його напрямки у майбутньому.
Підхід на основі концепції «Performance Management»	Використання збалансованої системи індикаторів (Balance Scorecard (BSC)), яка включає різні фінансові й нефінансові показники. Базовий набір проєкцій (перспектив) в ЗСП представлений наступними показниками: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, зростання (розвиток) персоналу.
Багатофакторний підхід	Пропонується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не є загально визнаним.
Бенчмаркінг	Бенчмаркетинг – система ранньої діагностики назріваючих проблем. Це процес вимірювання характеристик продукції, послуг або методів роботи в порівнянні з найсильнішими конкурентами галузі. Бенчмаркетинг забезпечує отримання інформації, що дозволяє порівняти: фінансові показники, роботу персоналу за функціями, тривалість циклу розробки, показники в області якості і послуг.
Піраміда ефективності	Відповідно до цієї методики оцінювання ефективності функціонування бізнесу формуються 5 ієрархічно пов'язаних рівнів: 1) бачення; 2) ринок і фінанси; 3) клієнти; 4) гнучкість і продуктивність, якість; 5) терміни поставки, тривалість виробничого циклу і витрати, пов'язані з браком.

Джерело: [16]

Водночас підприємства часто стикаються зі складнощами у виборі оптимального набору показників. Серед багатьох існуючих необхідно обрати саме ті, які найкраще характеризують ефективність конкретної організації. Це завдання вимагає врахування індивідуальних особливостей підприємства, його стратегії, ринкових умов та інших факторів.

Узагальнюючи, формування власної системи показників ефективності для кожного підприємства є критично важливим завданням. Ця система повинна базуватися на комплексному підході, включаючи класифікацію, що відповідає сучасним управлінським концепціям, і бути гнучкою для адаптації до змінних умов середовища.

Ефективність виробничих процесів можна визначати за допомогою показників, що охоплюють технологічні, організаційні та економічні аспекти діяльності.

Проведене дослідження теоретичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства дозволяє виокремити ключові аспекти, які є основою для успішного розвитку організації. Для досягнення поставлених цілей господарська діяльність має відповідати критеріям результативності, ефективності та конкурентоспроможності. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою різних методів і показників, які доцільно класифікувати за такими підсистемами: соціальна, комерційна, економічна, ресурсна, технологічна та організаційна.

Відсутність єдиного універсального підходу до оцінки й підвищення ефективності діяльності компаній підкреслює необхідність розробки індивідуальних методів, які найбільше відповідають специфіці кожного підприємства. Використання таких адаптованих інструментів дозволяє підприємствам оптимізувати свої процеси й досягати значних результатів.

Система показники оцінювання ефективності підприємства за підсистемами наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Система показники оцінювання ефективності підприємства за підсистемами

Підсистема підприємства	Найменування показника
Соціальна	– Плинність кадрів
	– Рентабельність фонду оплати праці
	– Кваліфікація співробітників
Економічна	– Коефіцієнт оборотності
	– Виторг від реалізації продукції та послуг
	– Собівартість
	– Чистий прибуток
	– Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	– Рентабельність власного капіталу
	– Економічна додана вартість
Комерційна	– Рентабельність продажів
	– Ефективність використання коштів
	– Швидкість обороту коштів
Ресурсна	– Фондорентабельність
	– Фондовіддача
	– Продуктивність праці
	– Матеріалозабезпеченість
	– Інтенсивність використання ресурсів
Технологічна	– Фондозабезпеченість
	– Рентабельність продажів
	– Внутрішня норма доходності
	– Чиста приведена вартість
Організаційна	– Обсяг продажів додаткових послуг
	– Частка ринку
	– Приріст клієнтської бази
	– Лояльність клієнтів
	– Рівень реалізації продукції

Джерело: [20]

Цілісний підхід до управління ефективністю бізнесу забезпечує інтеграцію всіх напрямів діяльності, сприяючи підвищенню продуктивності й досягненню стійких результатів. Таким чином, акцент на використанні відповідних методів і принципів управління є вирішальним чинником для успішної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Ефективність є ключовим економічним показником, що відображає здатність підприємства досягати цілей із раціональним використанням ресурсів. Вона інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти, забезпечуючи стабільність, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток. Підвищення ефективності сприяє зниженню витрат, оптимізації виробничих процесів і впровадженню інновацій, що створює додаткову вартість і забезпечує стійкість підприємства навіть в умовах мінливого ринкового середовища.

Управління ефективністю підприємства базується на інтегрованому підході, який включає аналіз, планування, моніторинг та прийняття управлінських рішень. Превентивні та адаптивні заходи дозволяють підприємству зберігати стійкість і оперативно реагувати на зовнішні виклики. Основними принципами є вимірювання результатів, оцінка ефективності та впровадження вдосконалень, що забезпечує сталий розвиток, максимальну продуктивність і досягнення стратегічних цілей.

Методичні підходи до оцінки ефективності охоплюють системний аналіз економічних, технологічних та організаційних аспектів діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити його стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності. Важливим інструментом у цьому процесі є використання збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard) та ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators). BSC дає змогу оцінити діяльність підприємства в чотирьох основних напрямках: фінансовому, клієнтському, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. KPI, у свою чергу, дозволяє деталізувати та кількісно виміряти результати діяльності за кожним напрямом, що сприяє точнішому контролю та плануванню розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз ринку пивобезалкогольної продукції

Ринок пива в Україні залишається важливим сегментом агропромислового комплексу, демонструючи ознаки поступового відновлення після серйозних викликів, пов'язаних із війною, пандемією та економічною нестабільністю. Пиво є одним із найбільш споживаних напоїв в Україні, і хоча рівень споживання в останні роки зазнав коливань, галузь продовжує адаптуватися до нових умов.

Аналіз середнього цінового сегмента українського ринку пива продемонстрував суттєві зміни в уподобаннях споживачів і позиціях виробників. Лідером рейтингу став бренд «Оболонь», який суттєво випереджає інших за обсягами продажів. Його успіх підкреслює перевагу місцевих виробників, які зуміли адаптуватися до викликів ринку[34]

Попри загальний ріст виробництва пива на 8,8% у 2023 році, великі виробники зіткнулися зі значним скороченням продажів у 2022 році. Зокрема, «Абінбев Ефес Україна» втратила значну частину ринку через припинення роботи своїх заводів. Водночас менші гравці, такі як «Опілля» та «Уманьпиво», скористалися можливістю і продемонстрували стрімке зростання продажів[61,62,63].

Ринок пива продовжує змінюватися, формуючи новий баланс між великими компаніями та незалежними виробниками. Успіх брендів залежить від їх здатності швидко реагувати на запити споживачів і пристосовуватися до нових умов. [36]

Український ринок пива характеризується високим рівнем концентрації: декілька великих компаній контролюють більшу частину виробництва. Основними гравцями є:

ПрАТ «Оболонь» є найбільшим українським виробником пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія має довгу історію розвитку і відома своїм багатим асортиментом продукції, що включає як традиційні сорти пива, так і нові інноваційні напої. «Оболонь» забезпечує високу якість продукції, що дозволяє їй успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках[42]

Структура продажів алкоголю вітчизняних компаній у 2022 році, наведена на рис. 2.1.

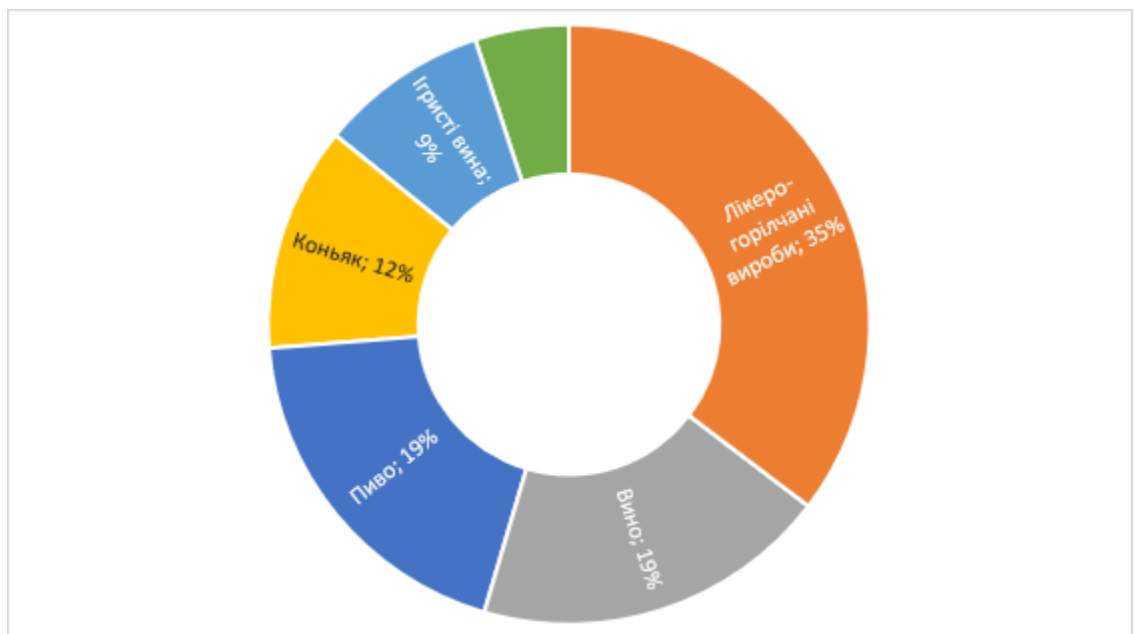


Рис. 2.1. Структура продажів алкоголю вітчизняних компаній у 2022 році, %

Джерело: [58]

Компанія експортує свою продукцію до понад 50 країн світу, зокрема до країн Європи, Північної Америки, Азії та Африки. Це свідчить про її значну роль у міжнародній торгівлі пивом. Асортимент включає класичні марки, такі як «Оболонь Світле», «Оболонь Преміум», а також безалкогольне пиво, яке є популярним серед споживачів, що дотримуються здорового способу життя[52].

CarlsbergUkraine є частиною міжнародної корпорації Carlsberg Group, яка входить до трійки найбільших пивоварних компаній світу. В Україні Carlsberg є лідером у сегменті преміального пива, пропонуючи такі популярні бренди, як «Львівське», «Tuborg», «Carlsberg» та інші. Компанія володіє кількома заводами, що розташовані в різних регіонах країни, що дозволяє ефективно організовувати виробництво та логістику[41, 59, 60]

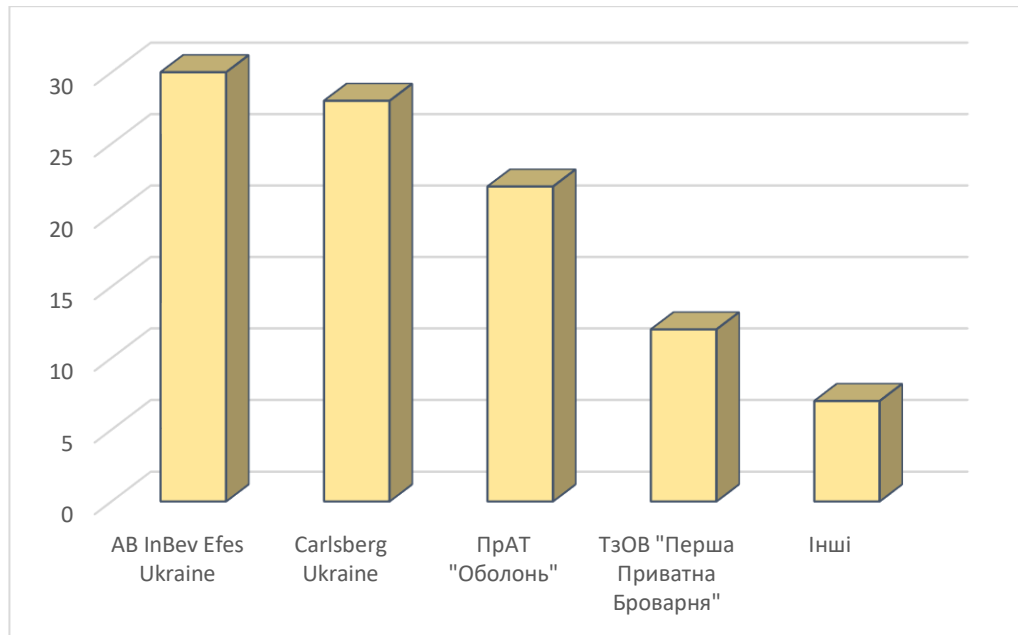


Рис. 2.2. Частка ринку основних виробників пива України у 2022 р., %

Джерело: [58]

Carlsberg активно інвестує в маркетинг та інновації, постійно вдосконалюючи свою продукцію. Одним із важливих напрямків діяльності є розширення сегменту безалкогольного пива та напоїв зі зниженим вмістом калорій, що відповідає сучасним тенденціям здорового способу життя[59].

AbinBevEfes Україна є частиною міжнародної корпорації AB InBev – найбільшої пивоварної компанії у світі. В Україні AbinBevEfes виробляє широкий асортимент пива, включаючи міжнародні бренди «Corona», «Budweiser», «StellaArtois», а також локальні марки, що орієнтовані на національний ринок[60].

Компанія використовує сучасні технології виробництва та інноваційні підходи до маркетингу, активно залучаючи молодіжну аудиторію через цифрові платформи. Водночас, AbinBevEfes Україна стикається з труднощами, пов'язаними з військовими діями, що вплинули на роботу заводів у деяких регіонах країни. Приріст падіння часток ринку ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 р.р, % показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Приріст падіння часток ринку ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 р.р,
%**

Торгова марка	Приріст-спад долі ринку в грошовому виразі		Приріст-спад долі ринку в натуральному виразі	
	2022	2023	2022	2023
Чернігівське	6,9	-8,3	11,3	-8,3
Львівське	-9,5	3,6	-9,6	15,7
Оболонь	-14,2	-15,2	-16,6	-8,9
Carlsberg	2,8	0,1	9,1	6,3
Staropramen	-1,4	23,0	-1,5	27,0
SunInBev	31,5	2,9	37,4	8,1
Zibert	-11,3	-8,3	-5,1	-4,5
Garage	83,1	-0,5	85,9	2,8
Арсенал	-17,3	39,5	-22,5	49,1
Свіжий розлив	31,2	7,9	30,1	15,1
Галицька корона	0,6	-6,9	3,9	1,0

Джерело: [40]

Аналіз приросту або спаду долі ринку провідних торгових марок у грошовому та об'ємному вираженні вказує на динамічні зміни в споживчих вподобаннях та позиціях виробників[10]

1. Зростання популярності окремих брендів: торгові марки, які зробили ставку на інноваційність або оновлення асортименту, продемонстрували стрімке зростання. Зокрема, Арсенал відзначився значним приростом як у грошовому, так і в об'ємному вираженні, що свідчить про збільшення їхньої популярності серед споживачів. Вражаючи результати також показали Garage і Staropramen, що свідчить про ефективні маркетингові стратегії.

2. Втрати долі ринку великих брендів: відомі торгові марки, такі як Чернігівське та Оболонь, зазнали суттєвого спаду як у грошовому, так і в об'ємному вираженні. Це може бути пов'язано із загальною кризою великих виробників та зміною структури ринку, де менші гравці та іноземні бренди почали активніше займати вивільнені ніші.

3. Стабільність середнього сегмента: деякі бренди, як-от Жигулівське (Carlsberg), змогли зберегти свою позицію з мінімальними змінами, що свідчить про лояльність їхньої цільової аудиторії.

4. Динаміка локальних брендів: незважаючи на складну ситуацію в галузі, локальні бренди, як-от Свіжий розлив (ППБ), демонструють позитивну динаміку, що вказує на зростання популярності продуктів із регіональною автентичністю.

5. Зменшення частки окремих преміальних брендів: наприклад, Балтика зазнала значного скорочення продажів в обох вимірах, що може бути наслідком зміни споживчих уподобань або конкуренції з іншими преміальними марками.

Перша приватна броварня є одним із провідних виробників крафтового пива в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві натуральних напоїв з високою доданою вартістю, що створюються з використанням якісних інгредієнтів і сучасних технологій. Її асортимент включає крафтові сорти пива, які відрізняються унікальними смаковими характеристиками та автентичністю.

Перша приватна броварня активно експериментує з новими рецептами, пропонуючи споживачам продукцію, яка відповідає їхнім індивідуальним уподобанням. Особливу увагу компанія приділяє створенню нових сортів з ексклюзивними смаковими поєднаннями, що допомагає їй виділитися на ринку[41]

Український ринок пива характеризується високим рівнем конкуренції, зумовленим присутністю як великих міжнародних корпорацій, так і локальних виробників. Кожен із зазначених виробників займає свою унікальну нішу: від

масового споживача до поціновувачів преміальних та крафтових напоїв. Різноманітність асортименту та стратегій дозволяє компаніям адаптуватися до змін у попиті та зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності[42]. Основні тенденції ринку пива України у 2023 році наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні тенденції ринку пива України у 2023 році

Показник	Опис
Обсяг виробництва	У 2023 році обсяг виробництва пива зріс на 8,6%, що свідчить про позитивну динаміку після спаду у 2022 році. Проте рівень виробництва все ще нижчий за довоєнний. Крафтове пиво продемонструвало зростання виробництва на 19%, що вказує на підвищений інтерес споживачів до унікальних продуктів.
Експорт та імпорт	Експорт пива скоротився через обмеження логістики та економічні труднощі, хоча попит на українське пиво за кордоном зберігається. Частка імпорту зросла, особливо для преміальних брендів, що посилює конкуренцію на внутрішньому ринку.
Частка ринку	У 2023 році три основні компанії («Оболонь», CarlsbergUkraine, AbinBevEfes Україна) контролювали 67% ринку. Це дещо нижче порівняно з 2022 роком, коли їхня сумарна частка була близько 80%.
Споживання пива	Середній рівень споживання пива на душу населення знизився через економічну нестабільність. Однак цей спад частково компенсується зростанням попиту на преміальні та крафтові сорти пива, що стають дедалі популярнішими.

Джерело: [40, 59, 61,62.63]

Ринок пива України у 2023 році продемонстрував ознаки відновлення, зокрема, завдяки зростанню обсягів виробництва та популярності крафтового пива. Водночас економічні та логістичні виклики вплинули на експорт та внутрішнє споживання. Основним трендом є зростання інтересу до преміальних і крафтових сортів, що формує нові можливості для виробників у розвитку інноваційних продуктів та адаптації до змін ринкового попиту.

Що стосується виробництва мінеральної води, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, компанія стикається з високою конкуренцією в Україні, оскільки на цьому ринку діє понад 300 виробників. Головна

особливість ринку полягає у домінуванні вітчизняних брендів, які виграють у ціновій конкуренції, тоді як якість продукції українських та іноземних виробників є порівняною. Водночас значну частку ринку займають потужні корпорації, які об'єднують кілька підприємств і виготовляють продукцію на заводах у різних регіонах країни.

Лідерами ринку питної та мінеральної води в Україні залишаються IDS Group Ukraine (бренди «Моршинська», «Миргородська» та імпортований з Грузії «Боржомі»), Соса-Сола, Оболонь, Ерлан і Росинка. Зокрема, «Миргородська» утримує провідну позицію серед брендів мінеральної води. Разом ці компанії контролюють понад 60% українського ринку.

Крім того, вагомі позиції займає корпорація «Українські Мінеральні Води», до складу якої входять такі виробники, як ТДВ «Свалевські Мінеральні Води», ТДВ «Одеський завод мінеральних вод «Куяльник», «Галс», «Аквапласт», ПФ «Панда» та «Малбі-Фудс». Їх сукупна частка становить близько 25% ринку. Решта виробників, як правило, займають не більше 1–2% ринку кожен, що свідчить про високу концентрацію у галузі. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє стійкі позиції не лише у сфері пивоваріння, але й на ринку мінеральних вод, залишаючись одним із ключових гравців завдяки вдалій стратегії розвитку та адаптації до ринкових умов. Частка виробників на ринку мінеральної води України наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Частка виробників на ринку мінеральної води України

№	Виробник	Торговельні марки	Частка, %
1	IDS Group	«Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Боржомі», «Трускавецька»	30
2	Coca-Cola Beverages	«BonAqua»	16
3	Оболонь	«Оболонська», «Прозора»	6
4	Росинка	«Софія Київська»	5
5	Ерлан	«Біола», «Два Океани», «Каліпсо», «Знаменівська»	4

Джерело: [37]

Дослідження стратегій провідних брендів на ринку мінеральної води України дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також сформулювати рекомендації для вдосконалення підходів до просування продукції.

ТМ «Моршинська» утримує лідерство на ринку завдяки ефективній комунікаційній стратегії. Продукція позиціонується як екологічно чиста, виготовлена в Карпатах. Дизайн пляшок регулярно оновлюється, а обмежені серії (наприклад, дитячі пляшки з популярними персонажами) сприяють підвищенню інтересу споживачів. Бренд активно підтримує соціальні проекти, екологічні акції та спортивні заходи, залучаючи відомих українських спортсменів. Успішна SMM-стратегія забезпечує постійну взаємодію зі споживачами у соціальних мережах.

ТМ «Миргородська» робить акцент на доступній ціні та акційних пропозиціях. Однак бренд поступово втрачає свої позиції через слабку маркетингову стратегію. Наприклад, спроби залучити аудиторію через додаток Life Rhythm зазнали невдачі через недостатнє просування. Брак активності в соціальних мережах і невелика кількість рекламних кампаній ще більше знижують конкурентоспроможність марки[43]

ТМ «BonAqua» знизилася свою частку на українському ринку через слабкий зв'язок зі споживачами. Відсутність українськомовного контенту та просування у локальному просторі значно зменшили популярність бренду серед українців.

ТМ «Оболонська» колись користувалася популярністю, але неефективна маркетингова стратегія призвела до поступового зниження попиту. Відсутність сучасного дизайну, рекламного просування та чіткого позиціонування стали основними причинами втрати лояльності покупців. Водночас низька ціна та певний сегмент постійних споживачів залишаються її перевагами.

ТМ «Софія Київська» практично не використовує системних маркетингових стратегій. Асоціації з історичними темами та культурою Київської Русі не принесли значних результатів. Попри спроби змінити дизайн пляшок, бренд не зміг закріпитися на ринку.

ТМ «Прозора» позиціонується як природна вода без техногенного очищення. Початкові рекламні кампанії були успішними, але в останні роки активність у просуванні значно знизилася.

ТМ «Карпатська весна» мала вдалу рекламну кампанію, наголошуючи на омолоджувальних властивостях своєї води. У 2015 році бренд здобув Гран-прі Effie Awards Ukraine. Проте подальші зусилля, такі як кампанія, присвячена безвізовому режиму, не знайшли підтримки аудиторії.

ТМ «Ордана» фокусується на рекламі, але програє через низьку якість продукції, незрозумілу упаковку та високу ціну.

ТМ «Росинка» спеціалізується на виробництві газованої мінеральної води та безалкогольних напоїв. Головною перевагою бренду є широкий асортимент продукції.

ТМ «Вода Роганська» зосереджується на доставці води до офісів і житлових будинків, проте її асортимент залишається обмеженим.

Серед основних конкурентів у сегменті виробництва мінеральної води виділяються IDS Group, Coca-Cola Beverages та Київський завод «Росинка». Їхні сильні позиції на ринку зумовлені масштабними виробничими потужностями, ефективними стратегіями просування та широким асортиментом продукції.

ПрАТ «Оболонь» потребує оновлення маркетингових підходів, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку мінеральної води. Успішні практики, такі як розвиток брендів «Моршинська» та «Прозора», можуть слугувати орієнтиром для підвищення ефективності просування продукції.

Українські пивоварні пропонують широкий асортимент продукції, включаючи[40]:

- Світле пиво – найбільш популярна категорія, яка складає основну частину виробництва.
- Темне пиво – менш популярне, але має стабільну нішу серед споживачів.

- Крафтове пиво – сегмент, який активно розвивається, включаючи авторські сорти з додаванням спецій, ягід або фруктів.
- Безалкогольне пиво – сегмент, що стрімко зростає в умовах популяризації здорового способу життя.

Тенденції на ринку

1. Популяризація крафтового пива: Українські споживачі все більше цікавляться унікальними сортами пива, виготовленими невеликими пивоварнями.
2. Екологічність та сталий розвиток: Великі компанії інвестують у зменшення вуглецевого сліду та використання екологічно чистих матеріалів.
3. Розвиток онлайн-продажів: Спрощення доступу до продукції через інтернет-магазини стає важливим каналом збуту.
4. Технологічні інновації: Використання сучасного обладнання та автоматизація процесів виробництва для підвищення ефективності.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

Корпорація «Оболонь» була заснована в 1974 році, коли розпочалися роботи з підготовки майданчика для будівництва пивзаводу. Відкриття виробництва стало важливою подією та було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. Спочатку підприємство не мало власної назви, яка була офіційно присвоєна лише в 1986 році. Вона походить від однойменного району Києва та має історичне коріння — в давні часи Київської Русі так називалися низинні прирічні луки.[53]

Протягом 25 років «Оболонь» трансформувалася в міжнародно відомий бренд, що асоціюється з українським пивом №1 на п'яти континентах. Рік за роком компанія демонструє професіоналізм, ефективне управління та відповідальність перед споживачами, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Підприємство «Оболонь» було створене на основі Київського пивзаводу №3, до складу якого увійшли також два київські пивзаводи та фастівський пивзавод. У 1989 році компанія розпочала постачання своєї продукції у Великобританію, а вже в 1990 році здійснила експорт пива до Сполучених Штатів. Сьогодні основними ринками збуту продукції є Україна, Молдова, Білорусь та країни Балтії.

ПрАТ «Оболонь» є найбільшим виробником напоїв в Україні, що повністю фінансується українським капіталом. Репутація компанії ґрунтується на принципах виробництва високоякісної продукції, інноваційних рішень та відповідального ведення бізнесу. Історія підприємства починається у 1974 році, коли було розпочато роботи з підготовки майданчика для будівництва броварні. Проектування заводу виконували фахівці з Чехії, які відзначили, що м'яка та чиста вода юрського горизонту, знайдена в районі майбутнього заводу, ідеально підходить для пивоваріння. Це стало вирішальним фактором, і з того часу «Оболонь» почала використовувати воду з власних артезіанських свердловин, розташованих на території підприємства[53]

Вперше на «Оболоні» почали розливати пиво у 1-літрові та 2-літрові ПЕТ пляшки, а також у 30-літрові кеги для ресторанів і барів. Завод став офіційним спонсором футбольного клубу «Оболонь», який на той час грав у першій лізі професійного футболу України. Наступні три роки були присвячені випуску нових продуктів, зокрема пива «2000» та безалкогольних напоїв «Кола Нова» та «Оболонь Оранж АСЕ».

Також розпочали продаж пива «Оболонь» у бочках об'ємом 5 літрів та запустили слабоалкогольні напої «Джинів» з різними смаками: «Пітахайя», «Лимон» і «Грейпфрут». У 2004 році «Оболонь» відкрила найбільшу в Європі лінію розливу пива потужністю 110 тис. пляшок на годину, установку якої забезпечила німецька компанія KHS. Після цього підприємство зайняло місце серед трьох найбільш потужних пивоварних заводів Європи[53]

Впровадили інноваційний варильний процес, на що витратили \$18 млн, завдяки чому на заводі з'явилися три заторні чани, сушловарильний чан, вірпул

і фільтраційний чан діаметром 11,5 м — найбільший в Україні. Серія «Живчик» відзначила п'ятирічний ювілей, а також було розпочато виробництво продукту «hikerpremium», з випуском лімітованої партії напоїв.

У 2013 році компанія почала виробництво снеків ТМ «Оболонські», які виготовляються в м. Коломия. Розширено асортимент, випущено слабоалкогольні коктейлі «Віскі Вишня» та «Rio». Прем'єра нового пива під брендом «ОБОЛОНЬ» та доповнення лінії ТМ «Zibert» пивом «Бочкове». Продукти компанії досягли 98% повторного використання виробничих відходів.

Започатковано випуск пива «Zlata Praha Чорне», «Zibert Weissbier», квасу живого бродіння «Старокиївський», безалкогольного напою «Живчик Апельсин» та слабоалкогольного напою «Водка Лайм». У 2013 році ПрАТ «Оболонь» увійшло до ТОП-5 найпрозоріших українських компаній, а звіт про сталий розвиток (за 2013–2014 рр.) став першим в Україні, складеним за міжнародними стандартами GRI 4.

У 2015 році стартував випуск мінеральних вод «Збручанська 77», «Прозора» з персиком і зеленим чаєм, «Оболонська» з лимонним і апельсиновим смаком. Нову тару для «Живчика» було представлено у вигляді ПЕТ пляшок об'ємом 0,33 л з кришкою flip-top. Розпочато виробництво сидру «Ciber» та нових снеків — грінок «BULBA Grenki».

Найбільша відеоінсталяція з привітанням до Дня незалежності, яка потрапила до Книги рекордів України, транслювалася на фасадах ЦКТ київської пивоварні на загальній площі 1000 м². У 2019 році компанія запустила лінійку крафтових лимонадів «Lemonissimo Lemonata», для яких була створена спеціальна ПЕТ пляшка оригінальної форми місткістю 0,8 л. У сегменті спеціального пива дебютувала новинка «Obolon Hardmix X-CAN». ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» почав виробництво нефільтрованого світлого пива під символічною назвою «MAROCHNE 1913» на честь року заснування підприємства.

У 2020 році «Оболонь» відзначила свій 40-річний ювілей. Компанія потрапила до рейтингів ТОП-25 інноваційних компаній України та ТОП-50 найкращих компаній року. Відбулося масштабне оновлення брендів ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert». Серед новинок — нові сорти пива, зокрема «Germanarich», «Оболонь Київське Міцне», «Obolon Premium DarkBrew» та «Hardmix Tequila&Lime» у ПЕТ пляшках об'ємом 0,6 л. Також з'явився сидр «CiberRose», два нові смаки безалкогольних напоїв ТМ «Живчик» і мінеральна вода «Оболонська слабогазована»[34]

«Оболонь» — єдина компанія зі Східної Європи, яка входить до ТОП-40 світових виробників пива, займаючи 31-ше місце у рейтингу. Починаючи з 1989 року, компанія є національним лідером з експорту пива. Стратегія ПрАТ «Оболонь» полягає у задоволенні потреб і очікувань замовників, що дозволяє утримувати лідируючі позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв з постійною увагою до охорони навколишнього середовища і врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Соціальна мета підприємства: «Баланс економічних, соціальних та екологічних вигод через інтеграцію сталого розвитку в інтереси корпорації». Місія ПрАТ «Оболонь» полягає у щоденній праці над тим, щоб бути першими та не залишати спраглих на планеті[31]

ПрАТ «Оболонь» продовжує демонструвати стабільні показники фінансово-економічної діяльності, підтверджуючи свою позицію серед лідерів пивоварної галузі України. Основними джерелами доходу підприємства є реалізація пива, безалкогольних напоїв і мінеральної води. Згідно з останніми фінансовими звітами, виручка від продажу зростає завдяки впровадженню нових продуктів та активному маркетингу.

Варто також зазначити, що компанія активно займається корпоративною соціальною відповідальністю, реалізуючи соціальні ініціативи, які сприяють покращенню якості життя в регіонах, де вона працює. Завдяки цьому, «Оболонь» отримала репутацію соціально відповідального підприємства, що ще більше підвищує її імідж на ринку. Фінансові коефіцієнти, такі як ліквідність, рентабельність та оборотність активів, демонструють стабільне

фінансове здоров'я підприємства. Це свідчить про його здатність ефективно управляти ресурсами, виконувати зобов'язання перед кредиторами та забезпечувати прибуток для акціонерів.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» не лише підтримує свою лідерську позицію на ринку пивоваріння в Україні, але й активно розвивається в напрямку інновацій, екологічної стійкості та соціальної відповідальності, що робить його привабливим для споживачів і інвесторів.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один.ви міру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол,од.	відносн, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	Тис.грн.	8661928	10763029	2101101	24,26
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	Тис.грн.	6030487	7398205	1367718	22,68
3.Адміністративні витрати	Тис.грн.	376 851	458 709	81858	21,72
4.Витрати на збут	Тис.грн.	670728	670 728	0	0,00
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	Тис.грн.	7078066	8527642	1449576	20,48
6.Фінансові результати від операційної діяльності	Тис.грн.	4552326	4772087	219761	4,83
7. Інші операційні доходи	Тис.грн.	0	11 209	11 209	-
8. Інші операційні витрати	Тис.грн.	139923	0	-139923	-100,00
9. Прибуток від реалізації продукції	Тис.грн.	4412403	4783296	91047,000	1,94
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	Тис.грн.	1 197 966	1 831 590	633624	52,89

Джерело: складено на основі додатку А

На основі аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2023 роки можна зробити наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 24,26%, що свідчить про покращення збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Такий приріст демонструє ефективність ринкової стратегії підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла на 22,68%, що є нижчим за приріст чистого доходу. Це свідчить про те, що підприємство змогло забезпечити частковий контроль витрат, зберігаючи позитивну маржу.

Адміністративні витрати зросли на 21,72%, що узгоджується зі збільшенням масштабів діяльності. Проте, зростання витрат є відносно помірним і не перевищує темпи збільшення доходів. Витрати на збут залишилися незмінними, що свідчить про оптимізацію витрат на маркетинг або стабільність у підходах до реалізації продукції. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 20,48%, що є меншим, ніж приріст чистого доходу, і вказує на покращення операційної ефективності підприємства.

Фінансові результати від операційної діяльності збільшилися на 4,83%, що свідчить про стабільність операційного прибутку, хоча його темп приросту відстає від темпів зростання чистого доходу. Інші операційні доходи становили 11 209 тис. грн у 2023 році, що є новим джерелом фінансового надходження для підприємства. Інші операційні витрати зменшилися на 100%, що свідчить про ефективну оптимізацію непрофільних витрат. Прибуток від реалізації продукції зріс на 1,94%, що є невеликим приростом. Це може свідчити про тиск на рентабельність через зростання витрат.

Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) суттєво зріс на 52,89%, що є позитивним показником для підприємства. Це може свідчити про ефективне управління фінансовими потоками та зниження витрат за рахунок оптимізації. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку більшості показників, що свідчить про його адаптацію до ринкових умов, зростання ефективності діяльності та збільшення фінансової стійкості.

Основні фінансові показники діяльності підприємства наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один.ви міру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол.,од	відносн, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Середньорічна вартість активів	Тис.грн.	5483652,5	1347486	-4136166,5	-75,43
2. Середньорічна вартість власного капіталу	Тис.грн.	2762624	4277402	1514778	54,83
3. Середньорічна вартість основних засобів	Тис.грн.	3602670	3530158,5	-72511,5	-2,01
4. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	2055	2056	1	0,05
5. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	Коп	79,231	80,236	1,005	1,27
6. Фондовіддача	Грн/грн	2,4	3,04	-0,64	26,6
7. Продуктивність праці ПВП	Грн/осо бу	4215	5234.9	-1019,9	-19,56

Джерело: складено на основі додатку А

Аналіз основних фінансових показників підприємства свідчить про суперечливі тенденції у його діяльності. Зниження середньорічної вартості активів на 75,43% у 2023 році вказує на суттєве скорочення фінансової бази, що може бути результатом продажу активів або їхньої переоцінки. Водночас, зростання власного капіталу на 54,83% є позитивним сигналом, що може свідчити про додаткові інвестиції чи покращення фінансової стійкості.

Показник середньорічної вартості основних засобів знизився лише на 2,01%, що вказує на стабільність у використанні виробничих фондів. Незначне збільшення чисельності промислово-виробничого персоналу демонструє стабільність кадрової політики підприємства. Однак зростання витрат на 1 грн чистого доходу на 1,27% вказує на підвищення собівартості продукції, що може бути наслідком збільшення цін на ресурси або інших виробничих витрат.

Зниження продуктивності праці промислово-виробничого персоналу на 19,56% свідчить про необхідність впровадження заходів для підвищення ефективності роботи персоналу та оптимізації процесів.

Загалом, підприємство демонструє позитивні зміни у структурі капіталу та ефективності використання основних засобів, але водночас стикається зі скороченням активів та продуктивності праці. Це вимагає стратегічного підходу до управління ресурсами, зокрема активами та кадровим потенціалом, для досягнення стійкого розвитку. Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Оболонь» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Оболонь»

Найменування показника	Один.ви міру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол,од	відносн, %
<i>I</i>	2	3	4	5	6
1. Рентабельність продукції	%	50,34	56,09	5,75	X
2. Рентабельність діяльності (продажів)	%	12,24	17,01	4,77	X
3. Рентабельність активів	%	1,436	1,9	0,464	X
4. Рентабельність власного капіталу	%	31,35	42,82	11,47	X

Джерело: складено на основі додатку А

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2022–2023 роки свідчить про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства. Зокрема, рентабельність продукції зросла на 5,75 процентних пунктів, що вказує на підвищення прибутковості виготовленої продукції, ймовірно, завдяки оптимізації витрат або підвищенню цінової політики.

Рентабельність діяльності (продажів) зросла на 4,77 процентних пунктів, що свідчить про покращення фінансових результатів від реалізації продукції. Це може бути наслідком ефективнішого управління витратами, зростання обсягів продажів або підвищення маржі прибутку.

Рентабельність активів за рік зросла з 1,436% до 1,9% (+0,464 п.п.), що говорить про покращення ефективності використання активів підприємства для отримання прибутку. Це може свідчити про ефективніше управління ресурсами, підвищення оборотності активів або збільшення загального прибутку.

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн	5909426	8661928	10763029	2752502	46,6	2101101	24,3
-Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	(4915830)	(6030487)	(7398205)	1114657	22,7	1367718	22,7
- Валовий прибуток	тис. грн	993596	2631441	3364824	1637845	164,8	733383	27,9
- Витрати на збут	тис. грн	(674532)	(542663)	(670728)	-131869	-19,6	128065	23,6
- Адміністративні витрати	тис. грн	(325424)	(376851)	(458709)	51427	15,8	81858	21,7
- Чистий прибуток	тис. грн	(111966)	1197966	1831590	1309932	1170	633624	52,9
- Вартість Основних засобів	тис. грн	3741276	3464064	3596253	-277212	-7,4	132189	3,8
4.Показники рентабельності								
- продукції	%	20,2	43,6	45,5	23,4	x	1,8	x
- продажу	%	16,8	30,4	31,3	13,6	x	0,9	x
- власного капіталу	%	-5,1	43,4	42,8	48,4	x	-0,5	x
- обігових активів	%	-7,51	60,06	55,70	67,6	x	-4,4	x
- основних засобів	%	-2,90	33,25	51,88	36,2	x	18,6	x

Джерело: складено на основі додатку А

Капітал ПрАТ «Оболонь» є фундаментальною основою його діяльності та ключовим чинником розвитку підприємства. Дані свідчать про стійке зростання капіталу компанії протягом останніх років. У 2022 році капітал зріс на 1 197 966 тис. грн, що становить приріст у 55,4% порівняно з 2021 роком. У 2023 році зростання склало 54,5% порівняно з попереднім роком, досягнувши позначки 5 193 197 тис. грн.

Основною причиною такого значного збільшення капіталу стало зростання нерозподіленого прибутку: у 2021 році він був від'ємним і становив -113 255 тис. грн, а у 2023 році досяг 3 155 476 тис. грн, що є зростанням на 162% порівняно з 2022 роком. Покращення фінансового становища стало можливим завдяки погашенню фінансових зобов'язань, що дозволило підвищити як якість, так і обсяг капіталу підприємства.

Показники зайнятості демонструють суттєві зміни, особливо у 2022 році, коли спостерігалось значне скорочення кількості працівників. Це було зумовлено початком повномасштабної війни, через яку частина персоналу виїхала за кордон, а інші мобілізувалися до лав ЗСУ. У 2023 році кількість найманих працівників залишалася майже незмінною, із незначним збільшенням лише на одну особу.

Щодо чистого доходу від реалізації продукції, у 2022 році він зріс на 46,6% порівняно з 2021 роком. Основним фактором такого стрибка стало підвищення цін на пиво на 48% і збільшення обсягів реалізації. Водночас успіх «Оболонь» значною мірою обумовлений проблемами конкурентів. Зокрема, компанія АВ InBevEfes втратила значну частину своїх виробничих потужностей у Чернігові, Миколаєві та Харкові, що призвело до скорочення продажів на 70%. Інший конкурент, Carlsberg Україна, зберіг свої заводи у Києві, Львові та Запоріжжі, однак його результати були скромнішими у порівнянні з «Оболонь». Таким чином, «Оболонь» успішно використовує виклики ринку для зміцнення своїх позицій, демонструючи здатність до адаптації в умовах кризи. У таблиці проведено аналіз ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь», що дозволяє оцінити здатність компанії виконувати свої зобов'язання та підтримувати стабільний фінансовий стан.

Платоспроможність підприємства характеризується наявністю достатньої кількості грошових коштів та еквівалентів для своєчасного погашення термінових зобов'язань. Ліквідність, у свою чергу, визначається як спроможність компанії трансформувати активи у грошові кошти для виконання фінансових зобов'язань. Показники ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки наведено в таблиці 2.8.

Першим ключовим показником є коефіцієнт абсолютної ліквідності, що демонструє співвідношення найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань. У 2021 році цей коефіцієнт становив 0,01, що свідчило про низьку здатність підприємства своєчасно погашати борги. У 2023 році показник зріс до 0,33, проте це значення вказує на те, що значна частина активів є

непродуктивними. Для покращення ситуації підприємство може спрямувати частину капіталу у виробничу або збутову діяльність чи вкласти у фінансові інвестиції.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності та фінансової стійкості

ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Темп росту
1. Показники ліквідності				
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,11	0,33	45,7
- Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,80	1,14	4,1
- Коефіцієнт поточної ліквідності	0,72	1,57	2,31	3,2
2. Показники фінансової стійкості				
- Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,40	0,60	0,74	1,83
- Коефіцієнт фінансової залежності	2,47	1,67	1,35	0,55
- Коефіцієнт Маневреності власного капіталу	-0,27	0,22	0,36	1,31
- Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,60	0,40	0,26	0,43
- Коефіцієнт стійкості фінансування	0,61	0,77	0,80	1,30
- Коефіцієнт фінансового ризику	1,47	0,67	0,35	0,24

Джерело: складено на основі додатку А

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Нормативне значення цього показника становить 0,5–1 і більше. У 2021 році значення було нижчим за норму, що свідчило про недостатність високоліквідних активів. Проте у 2022 і 2023 роках компанії вдалося вийти на нормативний рівень, зокрема за рахунок збільшення високоліквідних активів і оптимізації короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності оцінює здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Цей показник враховує середньо- та високоліквідні активи, які можна конвертувати у грошові кошти протягом року. Нормативним є значення в межах від 1 до 3. У 2021 році коефіцієнт становив 0,72, що вказувало на проблеми з платоспроможністю. Однак у 2022

і 2023 роках підприємство змогло збільшити обсяг оборотних активів, що забезпечило стабільний фінансовий стан і покращило його інвестиційну привабливість. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивну динаміку у ліквідності та платоспроможності, що є важливим сигналом для інвесторів та партнерів. Попри складнощі у 2021 році, компанія змогла стабілізувати фінансовий стан і створити умови для подальшого розвитку.

Коефіцієнт автономії, що відображає співвідношення власного капіталу до загальних фінансових ресурсів, має нормативне значення від 0,4 до 0,6. У 2023 році цей показник для компанії склав 0,74, що свідчить про високу частку власного капіталу. Проте такий рівень може свідчити про недостатнє використання позикових ресурсів, які могли б підвищити ефективність діяльності. Коефіцієнт фінансової залежності, зворотний до автономії, показує, скільки фінансових ресурсів компанія залучає на кожен гривню власного капіталу. Оптимальне значення знаходиться в межах 1,67–2,5. У 2023 році показник знизився до 1,35, що вказує на надмірну залежність від власного капіталу. Для поліпшення цього показника компанія може розглянути можливість залучення позикових коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ілюструє, наскільки ефективно використовуються власні ресурси. Нормативним вважається значення 0,1 і більше. У 2021 році цей показник був негативним (-0,27), що свідчило про значні проблеми з використанням капіталу. Завдяки збільшенню власних ресурсів у 2022–2023 роках коефіцієнт зріс до достатнього рівня, дозволяючи фінансувати необоротні та частину оборотних активів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, який показує частку позикових ресурсів у загальних активах, для ПрАТ «Оболонь» у 2023 році становив 0,26. Це значення є нижчим за нормативні межі (0,4–0,6) і свідчить про недостатнє використання позикових коштів для підвищення фінансової ефективності та рентабельності інвестицій. Коефіцієнт стійкості фінансування, що демонструє частку майна, профінансованого за рахунок

стійких джерел (власний капітал і довгострокові зобов'язання), перебуває у межах норми, що свідчить про надійну структуру фінансування підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику, який відображає співвідношення позикового капіталу до власного, у 2021 році перевищував нормативне значення (1) і складав 1,47. Це свідчило про високу залежність від позикових коштів. Однак у 2022–2023 роках компанія суттєво зменшила цей показник, що повернуло її до стану фінансової стійкості. У цілому, аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» показує значні поліпшення у фінансовій структурі за останні два роки. Це створює передумови для подальшого зростання та ефективного використання фінансових ресурсів.

Загалом, підприємство демонструє стабільність у рентабельності діяльності та активів, проте зниження рентабельності продукції та власного капіталу свідчить про необхідність аналізу причин цих змін та розробки стратегій для підвищення фінансової ефективності.

2.3. Дослідження управлінням ефективністю функціонування підприємства в умовах війни

У сучасних умовах господарювання, де зовнішнє середовище характеризується непередбачуваністю та постійними змінами, на підприємствах значну увагу приділяють питанням якості, результативності та ефективності управління. Від ефективності менеджменту напряду залежить загальна успішність діяльності компанії.

Ефективність менеджменту відображає результативність управлінських процесів, що визначається співвідношенням між досягнутими результатами та витратами підприємства на їх отримання. Оцінювати ефективність управлінської системи можна через показники виробничо-господарської діяльності підприємства. Серед них: прибуток, собівартість, обсяг виробництва, рентабельність, рівень ліквідності, а також коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневреності й обіговості [8].

Значний вплив на собівартість мають зміни цін на сировину, енергоресурси та логістичні витрати. У період військових дій ці витрати значно зросли через проблеми з постачанням та інфляційний тиск.

Показники рентабельності (рентабельність продажів, активів, власного капіталу) залежать від ефективності управління витратами та цінової політики підприємства. За останні роки рентабельність ПрАТ «Оболонь» залишається на конкурентному рівні, що свідчить про ефективність управлінських рішень.

Військові дії в Україні створюють значні ризики для всіх секторів економіки, включаючи виробничі підприємства. Це впливає на логістичні процеси, зростання витрат на сировину, а також зменшує споживчу активність.

Для зміцнення свого іміджу ПрАТ «Оболонь» активно підвищує соціальну відповідальність, займається благодійними ініціативами, підтримує культурні та спортивні проекти, а також бере участь у діяльності міжнародних організацій, спрямованій на забезпечення якості продукції та охорону навколишнього середовища.

Фінансова діяльність будь-якого підприємства, включно з ПрАТ "Оболонь", завжди супроводжується різними ризиками. У сучасних умовах ринкової економіки ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Оскільки ризики мають різну природу, існує безліч підходів до їх класифікації. Серед основних загроз можна виділити уповільнення економічного зростання, зростання податків та тарифів, зниження попиту на продукцію через конкуренцію або економічну нестабільність. Тому важливо своєчасно виявляти й мінімізувати потенційні загрози.

Аналізуючи економічні та політичні чинники в країні, можна прогнозувати зміни, такі як інфляційні процеси, банківські ставки, кризові явища та рівень інвестицій в окремі сектори економіки. Це допоможе підприємству забезпечити доступ до фінансових ресурсів і зберегти конкурентоспроможність.

Зовнішнє середовище, в якому діє компанія "Оболонь", є складним і багатофакторним, оскільки включає безліч елементів, які можуть мати

непередбачувані наслідки і швидко змінюватися. Економічні показники, такі як ВВП, інфляція і курс національної валюти, мають безпосередній вплив на доходи компанії, витрати на ресурси, а також на імпортно-експортні операції. Постійний моніторинг цих факторів та оцінка ризиків є важливими для стратегічного планування та успішного розвитку підприємства[43]

Одним із негативних макроекономічних чинників, що впливає на бізнес, є корупція, рівень якої в Україні є одним з найвищих серед сусідніх країн. Крім того, курс гривні є важливим елементом економічної стабільності, і його зміни суттєво впливають на фінансові показники підприємств. Різкі коливання курсу можуть призвести до значних збитків, що робить його постійний контроль надзвичайно важливим для ефективної діяльності компанії.

Політично-правові чинники відіграють ключову роль у діяльності підприємств, особливо в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності, що триває протягом останніх кількох років через війну. Зміни в митних тарифах, податковій системі, законодавстві та рівні політичної стабільності безпосередньо впливають на роботу компаній. Політична невизначеність може стримувати економічний розвиток, змушуючи інвесторів і підприємців діяти обережно, що, у свою чергу, призводить до зниження підприємницької активності. Окрім того, важливу роль відіграють організації споживачів та об'єднання, які стежать за тим, щоб підприємства дотримувалися встановлених правил і норм[34]

Соціально-демографічні та культурні аспекти також суттєво впливають на поведінку споживачів, їхні звички та цінності, що позначається на попиті та інших важливих чинниках для бізнесу. Споживацькі преференції та соціальні тенденції визначають стратегії компаній.

Науково-технічний прогрес має значний вплив на успішність підприємств і їхню здатність залишатися конкурентоспроможними. Інновації у сферах науки й технологій формують попит на ринку пива та слабоалкогольних напоїв. Тому компанії постійно вдосконалюють технології

виробництва та якість своєї продукції, щоб адаптуватися до потреб споживачів і ринкових тенденцій.

Екологічні та природні фактори охоплюють питання вартості природних ресурсів, контроль викидів, безпеку виробничих процесів і вплив на навколишнє середовище. Для підприємств особливо важливими є правила та стандарти щодо охорони довкілля. Виробництво пива супроводжується утворенням значної кількості відходів, таких як пивні дріжджі, ПЕТ-тари й хімічні речовини. В Україні стандарти обробки й утилізації відходів наразі менш жорсткі, ніж у ЄС, але питання екологічної відповідальності стає все більш актуальним. Багато компаній впроваджують довгострокові програми з переробки відходів відповідно до сучасних вимог та принципів корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, держава посилює контроль за екологічною діяльністю підприємств, що стимулює розвиток сталих практик у бізнесі.

Отже, важливо зазначити, що основними чинниками, які впливають на ринок пива та діяльність ПрАТ «Оболонь», є нестабільна політична ситуація, зростання попиту на пиво та слабоалкогольні напої, демографічні зміни, зокрема зменшення населення України, стрімкий науково-технічний прогрес і впровадження енергоефективних технологій. Економічні виклики, такі як девальвація гривні, глобальна криза внаслідок пандемії та інфляція, можуть вплинути на платоспроможність споживачів і скорочення попиту, а також спричинити відтік інвестицій з країни. Для ефективної роботи компанії важливим є аналіз мікросередовища, до якого належать споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи, фінансові установи та інші контактні аудиторії.

ПрАТ "Оболонь" взаємодіє з широким колом контактних аудиторій, зокрема місцевими жителями, акціонерами, податковими органами, трудовим колективом, санітарно-епідеміологічною службою, засобами масової інформації, громадськими організаціями та іншими. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності компанія може

впроваджувати низку заходів, серед яких: диверсифікація видів діяльності, розширення кола надійних партнерів, удосконалення якості продукції, оптимізація витрат, створення політики класифікації та збуту, розвиток програм підвищення кваліфікації персоналу, а також система стимулювання для розробників. Важливим кроком є також оптимізація маркетингових кампаній[42]

Компанія повинна враховувати сучасні тренди у виробництві та активно інтегрувати інновації. Це передбачає використання новітніх технологій, таких як цифрові платформи та соціальні мережі для просування продукції. Важливою складовою успіху є взаємодія з зовнішнім середовищем, що безпосередньо впливає на роботу компанії і формує умови для ефективного управління. До зовнішнього середовища входять економічні, соціальні, екологічні, природні та політико-правові чинники, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Зовнішнє середовище можна умовно поділити на два види: безпосередньої та опосередкованої дії. Макросередовище охоплює такі аспекти, як економічні, екологічні, технологічні, політико-правові та природні фактори, а також соціально-культурні. Мікросередовище, своєю чергою, включає споживачів, посередників, конкурентів, постачальників та інших партнерів, які мають прямий вплив на діяльність компанії[31]

Застосування SWOT-аналізу дозволяє ПрАТ "Оболонь" визначити свої сильні та слабкі сторони, а також оцінити зовнішні загрози та можливості. Серед сильних сторін компанії можна виділити високий рівень якості продукції, розвинену логістичну інфраструктуру, наявність широкої клієнтської бази та успішний бренд. Водночас слабкими сторонами можуть бути високі витрати на виробництво та залежність від змін на ринку сировини. Для успішного функціонування в умовах сучасного ринку ПрАТ "Оболонь" необхідно активно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та оптимізувати свої внутрішні процеси. Впровадження інновацій та вдосконалення бізнес-моделі дозволять компанії не тільки підвищити свою

конкурентоспроможність, але й зменшити негативний вплив на екологію та підтримати стабільний розвиток.

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь» наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий портфель продукції, компанія виробляє як алкогольні, так і неалкогольні напої. 2. Розвинена логістика та дистрибуція, завдяки гарній логістиці дану продукцію можна купити у всіх кутках України. 3. Використання сучасних технологій у виробництві. 4. Екологічна відповідальність, підприємство приділяє багато уваги допідвищення екологічності в своєму виробництві. 5. Сильні партнерські зв'язки та активна спонсорська діяльність. 6. Довготривала історія та досвід на українському ринку. 7. Сильна фінансова стійкість компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика залежність від українського ринку, так як більша частинка припадає саме від продажу в Україні. 2. Необхідність оновлення та заміна обладнання. 3. Інтенсивна конкуренція на ринку напоїв, що вимагає постійних маркетингових інвестицій. 4. Вразливість до збільшення цін на сировину 5. Недостатність висококваліфікованих працівників. 6. Необхідність розвитку онлайн комунікації з клієнтами.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення своєї діяльності на зовнішні ринки, особливо у країни Східної Європи та Азії. 2. Розробка нової продукції, інвестиції у безалкогольне, органічне пиво та інше. 3. Створення альянсів з міжнародними компаніями, яке покращить дистрибуційні канали та надасть доступ до нових технологій. 4. Впровадження цифрових інструментів для маркетингу, виробничих процесів та збуту. 5. Розробка сталого виробництва, який набирає тренд у всьому світі 6. Збільшення ринку безалкогольних напоїв на який все більш зростає попит серед людей, які люблять пиво, але піклуються про своє здоров'я 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична та економічна нестабільність, такі як військовий конфлікт, економічна криза, все це негативно впливає на операційну діяльність підприємства. 2. Збільшення конкуренції, як і більш локальних підприємств на який зростає попит, так і з боку міжнародних брендів. 3. Збільшення попиту на більш екологічні та органічні напої, та збільшення попиту на безалкогольні напої. 4. Посилення законодавства для рекламування алкогольних напоїв. 5. Зміна курсу валют, що може збільшити ціну на імпортовану сировину та засобів виробництва. 6. Недостатнього обсягу технологічного розвитку, що може позбавити конкурентоспроможність підприємства.

Джерело: зроблено автором

Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчить про значний потенціал компанії та водночас вказує на певні проблемні аспекти, які потребують

вирішення. Основними перевагами підприємства є його багаторічний досвід на ринку, різноманітний асортимент продукції, що включає алкогольні й безалкогольні напої, а також добре розвинена логістика. Завдяки розгалуженій дистрибуційній мережі продукція компанії доступна у всіх регіонах України, що дозволяє підприємству підтримувати високий рівень продажів. Крім того, використання сучасних технологій у виробництві та акцент на екологічність підкреслюють відповідальність бренду перед споживачами та суспільством.

Фінансова стабільність і партнерські зв'язки також є ключовими чинниками успіху компанії. Активна спонсорська діяльність та участь у значущих соціальних проєктах сприяють зміцненню іміджу бренду. Ці аспекти дозволяють ПрАТ «Оболонь» залишатися одним із провідних гравців ринку та підтримувати високий рівень довіри серед споживачів.

Проте існують аспекти, які обмежують подальший розвиток компанії. Залежність від внутрішнього ринку, на якому концентрується основна частина продажів, робить підприємство вразливим до змін у внутрішній економіці.

Крім того, існує потреба у модернізації обладнання, що дозволило б знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність. Інтенсивна конкуренція на ринку напоїв вимагає постійних інвестицій у маркетинг, що є значним фінансовим навантаженням. Водночас зростання цін на сировину та нестача висококваліфікованих працівників ускладнюють забезпечення стабільного розвитку.

Важливим аспектом, який потребує особливої уваги, є недостатній розвиток онлайн-комунікації з клієнтами. У сучасних умовах, коли цифрові канали стають ключовими для взаємодії зі споживачами, компанії слід активніше використовувати інструменти SMM, таргетовану рекламу та інші засоби цифрового маркетингу для зміцнення своєї позиції.

Попри виклики, перед ПрАТ «Оболонь» відкриваються значні можливості. Розширення на зовнішні ринки, особливо у країни Східної Європи та Азії, дозволить компанії диверсифікувати джерела доходів і знизити залежність від внутрішнього ринку. Інвестиції в інновації, зокрема розробка

нових видів продукції, таких як органічне або безалкогольне пиво, можуть стати ефективною відповіддю на зміну уподобань споживачів.

Впровадження цифрових інструментів у маркетинг і виробничі процеси сприятиме оптимізації діяльності компанії, покращенню комунікації зі споживачами та підвищенню ефективності управління. Розвиток сталого виробництва, орієнтованого на екологічність, не лише відповідає глобальним тенденціям, а й може стати додатковою конкурентною перевагою на локальному та міжнародному ринках. Однак компанії слід враховувати й зовнішні загрози, які можуть обмежувати її зростання. Політична й економічна нестабільність, військовий конфлікт і валютні ризики негативно впливають на діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз ринку пивобезалкогольної продукції в Україні показав позитивну динаміку відновлення після економічних і політичних викликів. Основні тенденції включають зростання виробництва, популярність крафтового пива та інноваційні маркетингові стратегії, що допомагають компаніям адаптуватися до змін ринкового попиту. Водночас високий рівень конкуренції між міжнародними корпораціями та локальними виробниками, зміна споживчих вподобань і необхідність впровадження сталих практик є значними викликами для галузі.

Діяльність ПрАТ «Оболонь» відзначається багаторічним досвідом, широким асортиментом продукції та стійкими позиціями на внутрішньому і зовнішньому ринках. Ефективне управління, інновації у виробництві та акцент на екологічність дозволяють підприємству утримувати лідерські позиції. Однак виклики, такі як залежність від внутрішнього ринку, висока конкуренція та потреба у модернізації обладнання, вимагають стратегічних рішень для забезпечення сталого розвитку.

Аналіз фінансових показників підприємства вказує на суперечливі тенденції. Скорочення активів на 75,43% у 2023 році свідчить про зменшення фінансової бази, тоді як зростання власного капіталу на 54,83% є позитивним сигналом. Незначне зниження вартості основних засобів і стабільність чисельності персоналу вказують на збереження виробничого потенціалу, але підвищення витрат на 1,27% і зниження продуктивності праці на 19,56% потребують заходів з оптимізації. Загалом, підприємство має покращення у структурі капіталу, але стикається з викликами, що потребують стратегічного управління ресурсами.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 24,26%, що свідчить про покращення збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Такий приріст демонструє ефективність ринкової стратегії підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності збільшилися на 4,83%, що свідчить про стабільність операційного прибутку, хоча його темп приросту відстає від темпів зростання чистого доходу.

Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) суттєво зріс на 52,89%, що є позитивним показником для підприємства. Це може свідчити про ефективне управління фінансовими потоками та зниження витрат за рахунок оптимізації. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку більшості показників, що свідчить про його адаптацію до ринкових умов, зростання ефективності діяльності та збільшення фінансової стійкості.

Ефективність управління ПрАТ «Оболонь» в умовах війни визначається здатністю адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема політичної та економічної нестабільності. Компанія успішно реалізує заходи з оптимізації витрат, модернізації виробничих потужностей і соціальної відповідальності, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність.

Зростання конкуренції, як із боку міжнародних брендів, так і локальних виробників, вимагає постійного вдосконалення маркетингових стратегій. Крім того, посилення законодавства у сфері рекламування алкогольних напоїв може обмежити можливості компанії у просуванні своїх продуктів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Програма діяльності підприємства щодо підвищення ефективності функціонування в умовах війни

Умови воєнного часу створили для українських підприємств нові виклики, пов'язані зі скороченням ресурсів, зміною логістичних ланцюгів і загальною нестабільністю. В таких умовах управління ефективністю функціонування підприємства є критично важливим. Особливий акцент робиться на розробці практичних заходів для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах обмежених ресурсів, зокрема на оптимізації виробничих процесів шляхом модернізації обладнання, впровадження інноваційних технологій і зменшення втрат.

Одним із ключових напрямків є впровадження нової лінії розливу пива, що дозволить значно покращити показники продуктивності, якості та енергоефективності. Це забезпечить досягнення фінансових цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах змінного ринкового середовища важливо модернізувати виробничі потужності. Застаріла лінія розливу пива KRONES Vario Flash B (2005 року випуску) з продуктивністю 30 000 пляшок/год більше не відповідає вимогам сучасного виробництва. Її заміна на нову модель з продуктивністю 50 000 пляшок/год забезпечить такі результати:

- підвищення продуктивності на 66,7%, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва;
- оптимізацію енергоспоживання, що критично важливо в умовах обмеженого доступу до енергоресурсів;

- поліпшення якості продукції завдяки інноваційним технологіям, таким як тунельна пастеризація;
- гнучкість у виробничих процесах через швидкий перехід між форматами упаковки.

Модернізація обладнання сприятиме зниженню витрат на виробництво за рахунок оптимізації процесів і скорочення ручної праці. Збільшення продуктивності дозволить підприємству краще задовольняти попит споживачів і підвищити частку ринку навіть в умовах зростаючої конкуренції. Водночас зниження собівартості продукції сприятиме підвищенню рентабельності операційної діяльності. Таким чином, введення нової лінії сприяє досягненню стратегічної мети підприємства — підвищенню ефективності роботи в довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного часу підприємства стикаються з ризиками перебоїв у постачанні, втрати частки ринку та зниження попиту. Модернізація виробничих потужностей дозволить зменшити ці ризики за рахунок:

- підвищення стійкості виробництва до зовнішніх чинників;
- забезпечення гнучкості у зміні обсягів виробництва залежно від попиту;
- скорочення залежності від застарілих технологій і частого ремонту.

Інвестиції в оновлення лінії розливу є важливою частиною загальної стратегії підприємства щодо підвищення його ефективності. Вони забезпечують не лише оперативну вигоду у вигляді збільшення обсягів продукції, але й стратегічні переваги, такі як покращення репутації на ринку, забезпечення стабільності поставок і зниження екологічного впливу. Таким чином, впровадження нової лінії є ключовим заходом у підвищенні ефективності функціонування ПрАТ "Оболонь". Це дозволить підприємству зберегти свої позиції на ринку навіть в умовах нестабільності та забезпечить його сталий розвиток.

Опис обладнання, яке підлягає заміні, а також технічні характеристики нового обладнання, представлені нижче.

Технічні характеристики обладнання

Лінія розливу пива

Застаріле обладнання, таке як лінія розливу KRONES Vario Flash B (2005 року випуску) з продуктивністю 30 000 пляшок/год, вже не відповідає сучасним стандартам продуктивності. Її замінять на нову модель тієї ж марки, KRONES Vario Flash B, з продуктивністю 50 000 пляшок/год. Новий апарат дозволяє розливати пиво у скляні пляшки об'ємом 0,5 л, оснащений тунельною пастеризацією та забезпечує швидкий перехід між різними форматами упаковки.

Таблиця 3.1

Характеристика обладнання

Характеристика	Стара модель	Нова модель
Продуктивність	30 000 пляшок/год	50 000 пляшок/год
Об'єм пляшки	0,5 л	0,5 л
Тип пастеризації	Відсутня	Тунельна

Джерело: [54, 55]

Фільтраційна установка. Існуюча модель PallSeitz Schenk із продуктивністю 200 гектолітрів на годину вже не забезпечує необхідного рівня очищення. Її замінять на мембранну фільтраційну установку Pall Oenoflow XL (300 гектолітрів/год). Нова система дозволяє зменшити втрати продукції та забезпечує високу якість фільтрації при нижчих експлуатаційних витратах.

Таблиця 3.2

Характеристика обладнання

Характеристика	Стара модель	Нова модель
Продуктивність	200 гл/год	300 гл/год
Тип фільтрації	Традиційна	Мембранна
Температура фільтрації	До 30°C	До 30°C

Джерело: [54, 55]

Пастеризатор. Замість пластинчастого пастеризатора Alfa Laval (150 гектолітрів/год, 1998 року) буде встановлено сучасний GEA Ecoflex, здатний пастеризувати до 250 гектолітрів на годину. Це обладнання забезпечує рівномірний температурний режим, що є важливим для збереження органолептичних властивостей пива.

Таблиця 3.3

Характеристика обладнання

Характеристика	Стара модель	Нова модель
Продуктивність	150 гл/год	250 гл/год
Температура пастеризації	72–75°C	72–75°C
Матеріал пластин	Нержавіюча сталь	Нержавіюча сталь

Джерело: [\[54, 55\]](#)

Автоматична мийна станція (CIP). Нова автоматична CIP станція TetraPak CIP 400 замінить стару ручну модель, підвищуючи ефективність та забезпечуючи дотримання сучасних стандартів гігієни. Її продуктивність досягає 200 гектолітрів на годину, що ідеально відповідає потребам підприємства.

Таблиця 3.4

Характеристика обладнання

Характеристика	Стара модель	Нова модель
Продуктивність	100 гл/год	200 гл/год
Кількість контурів	2	4
Температура мийного розчину	До 70°C	До 85°C

Джерело: [\[54, 55\]](#)

Компресорна станція. Поршневий компресор Atlas Copco (500 м³/год, 1990 року) буде замінений на гвинтовий Atlas Copco GA 75+, продуктивністю 750 м³/год, який характеризується підвищеною енергоефективністю.

Таблиця 3.5

Характеристика обладнання

Характеристика	Стара модель	Нова модель
Продуктивність	500 м ³ /год	750 м ³ /год
Тиск	7,5 бар	7,5 бар
Потужність двигуна	50 кВт	75 кВт

Джерело: [\[54, 55\]](#)

Заміна застарілого обладнання на нове дозволить підприємству збільшити виробничу продуктивність на 25–30%, знизити споживання електроенергії на 15% та забезпечити високий рівень гігієни й безпеки продукції. Це сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" на ринку пивної продукції.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових технологій для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах війни

Для розрахунку витрат на захід та прогнозованого прибутку враховуємо вартість обладнання, витрати на монтаж, економію за рахунок зниження енерговитрат та збільшення продуктивності. Дані для розрахунків наведені нижче.

Заміна обладнання на ПрАТ "Оболонь" є стратегічним заходом, спрямованим на оптимізацію виробничого процесу, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальні витрати на придбання та монтаж нового обладнання склали 3773 тис.грн, що включає вартість самих технологічних ліній та супутніх монтажних робіт.

Таблиця 3.6

Витрати на заміну обладнання

Обладнання	Модель	Вартість обладнання, тис.грн	Монтажні роботи, тис.грн	Разом, тис.грн
Лінія розливу пива	KRONES Vario Flash B	1200	120	1320
Фільтраційна установка	Pall Oenoflow XL	750	75	825
Пастеризатор	GEA Ecoflex	600	60	660
Автоматична мийна станція	TetraPak CIP 400	500	50	550
Компресорна станція	Atlas Copco GA 75+	380	38	418
Разом		3430	343	3773

Джерело: [\[54, 55\]](#)

Оновлення виробничих потужностей охоплює кілька ключових елементів виробництва. Лінія розливу пива KRONES Vario Flash B, яка коштує 1320 тис. грн, дозволить значно збільшити продуктивність і забезпечити високу якість фасування продукції. Фільтраційна установка Pall Oenoflow XL за 825 тис. грн покращить очистку продукту, забезпечуючи його відповідність найвищим стандартам. Пастеризатор GEA Ecoflex, вартістю 660 тис. грн, сприятиме підвищенню терміну зберігання пива, зберігаючи його смакові характеристики.

Автоматична мийна станція TetraPak CIP 400, яка обійшлася підприємству в 550 тис. грн, забезпечить ефективну очистку виробничих ліній, зменшуючи ризики забруднення продукції. Компресорна станція Atlas Copco GA 75+, вартістю 418 тис. грн, оптимізує енергоспоживання та забезпечить стабільну роботу пневматичних систем.

Реалізація цього заходу створює перспективу для значного зниження експлуатаційних витрат завдяки сучасним енергоефективним технологіям.

Крім того, нове обладнання забезпечить покращення якості продукції, що може позитивно вплинути на рівень продажів і розширення ринків збуту.

У підсумку, інвестиції у модернізацію обладнання є обґрунтованим і необхідним рішенням, яке сприятиме довгостроковому розвитку підприємства, підвищенню його рентабельності та стійкості у конкурентному середовищі.

Таблиця 3.7

Дохід від списання старого обладнання

Обладнання	Залишкова вартість, тис.грн	Реалізаційна вартість, тис.грн
Лінія розливу пива	120	30
Фільтраційна установка	75	18,75
Пастеризатор	60	15
Автоматична мийна станція	50	12,5
Компресорна станція	38	9,5
Разом дохід	343	85,75

Джерело: власні розрахунки

Дохід від списання старого обладнання на ПрАТ "Оболонь" створює додаткову фінансову підтримку для реалізації заходу із заміни виробничих потужностей. Загальна залишкова вартість старого обладнання становить 343 тис. грн, а його реалізаційна вартість складає 85,75 тис. грн.

Реалізація старих виробничих одиниць забезпечує підприємству можливість часткового покриття витрат на нове обладнання. Наприклад, лінія розливу пива з залишковою вартістю 120 тис. грн була реалізована за 30 тис. грн, що дає додаткові ресурси для інвестицій. Подібний підхід був застосований до фільтраційної установки, пастеризатора, автоматичної мийної станції та компресорної станції, що забезпечило ще 55,75 тис. грн доходу.

Отриманий дохід від реалізації старого обладнання у розмірі 85,75тис. грн може бути спрямований на часткове покриття витрат на монтаж нового обладнання, а також на інші супутні інвестиційні потреби підприємства. Цей підхід дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємство під час модернізації виробничих потужностей.

Можливість реалізації старого обладнання свідчить про його залишкову цінність навіть після багаторічної експлуатації. Таким чином, заходи з модернізації обладнання не лише покращують технологічний рівень виробництва, а й сприяють оптимізації фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 3.8

Загальні витрати з урахуванням доходу від реалізації старого обладнання

Показник	Сума, тис. грн
Загальні витрати на заміну	3773
Дохід від списання	-85,75
Чисті витрати на заміну	3687,25

Джерело: власні розрахунки

Чисті витрати на модернізацію виробничих потужностей ПрАТ "Оболонь", з урахуванням доходу від реалізації старого обладнання, становлять 3687,25 тис. грн. Зменшення загальних витрат завдяки реалізації старого обладнання на 85,75тис. грн забезпечує підприємству додатковий фінансовий резерв, який можна спрямувати на інші потреби чи додаткові інвестиції.

Така фінансова оптимізація дозволяє значно знизити навантаження на бюджет модернізації та сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства. Реалізація старого обладнання є обґрунтованим і економічно вигідним кроком, який підвищує загальну фінансову стійкість проекту модернізації.

Таблиця 3.9

Економія витрат на електроенергію та газ після модернізації

Показник	До заміни, тис.грн/рік	Після заміни, тис. грн/рік	Економія, тис. грн/рік
Електроенергія	12 000	11500	500
Газ	1 200	900	300
Разом економія			800

Джерело: власні розрахунки

Продуктивність зростає на 25%. При поточному обсязі виробництва (200 млн пляшок/рік) прогнозується збільшення на 50 млн пляшок. Відпускна ціна пляшки — 18,53 грн, собівартість — 14,82 грн.

Таблиця 3.10

Додатковий прибуток від збільшення продуктивності

Показник	Значення, тис.грн
Додатковий обсяг реалізації, пляшок	200 000
Виручка від реалізації, грн	3 706
Собівартість додаткового обсягу, грн	2 964
Додатковий прибуток, грн	742

Джерело: власні розрахунки

Впровадження нових ліній обладнання дозволяє ПрАТ "Оболонь" значно збільшити продуктивність, що дає можливість реалізувати додаткові 200 000 тисяч пляшок продукції. Це забезпечує виручку в розмірі 3706 тис. грн при собівартості додаткового обсягу 2964 тис. грн. Таким чином, додатковий прибуток підприємства від реалізації збільшеного обсягу продукції становить 742 тис. грн.

Цей результат підтверджує економічну доцільність заходу, оскільки додатковий прибуток у 742 тис. грн не значно перевищує чисті витрати на

модернізацію, які складають 3687,25 тис. грн. Це забезпечує швидку окупність інвестицій та суттєво покращує фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.11

Розрахунок ефективності від впровадження заходу

Показник	Значення
Разові витрати на заміну обладнання, грн	3687,25
Щорічна економія витрат, грн	800
Додатковий прибуток від продуктивності, грн	742
Загальний річний ефект, грн	1 542
Період окупності, років	$3687,25 / 1542 = 2,39$

Джерело: власні розрахунки

Проведений розрахунок витрат на заміну старого обладнання та оцінка економічної ефективності показали, що захід з оновлення виробничих потужностей ПрАТ "Оболонь" є надзвичайно доцільним як з економічної, так і з операційної точки зору. Заміна застарілих ліній на сучасне обладнання значно підвищить продуктивність, зменшить витрати на обслуговування, енергоспоживання та вплине на покращення якості продукції.

Завдяки реалізації старого обладнання вдасться зменшити початкові витрати на модернізацію на 85,75 тис. грн, що складає приблизно 2,3% загальних витрат на оновлення. Таким чином, чисті витрати підприємства на впровадження нового обладнання становитимуть 3687,25 тис. грн.

Оновлене обладнання дозволить отримати щорічну економію витрат на суму 800 тис. грн за рахунок зниження експлуатаційних витрат та енергоспоживання. Крім того, завдяки збільшенню продуктивності та можливості виготовлення більшого обсягу продукції, очікується додатковий прибуток у розмірі 742 тис. грн на рік. Загальний річний ефект від впровадження заходу складе 1542 тис. грн. Період окупності заходу після врахування доходу від списання старого обладнання становитиме 2,39 років. Такий короткий термін окупності свідчить про високу ефективність інвестицій, які швидко почнуть приносити підприємству прибуток.

Вплив проєкту на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив проєкту на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один.ви міру	Роки		Відхилення	
		2023	проєкт	абсол., од	відносн., %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	Тис.грн.	10763029	10766735	3 706	0,3
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	Тис.грн.	7398205	7401169	2 964	0,4
3.Адміністративні витрати	Тис.грн.	458 709	458 709	-	100
4.Витрати на збут	Тис.грн.	670 728	670 728	-	100
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	Тис.грн.	8527642	8531329	3687,25	0,04
6.Фінансові результати від операційної діяльності	Тис.грн.	4772087	4772829	742	0,01
7. Інші операційні доходи	Тис.грн.	11 209	11 209	-	100
8. Інші операційні витрати	Тис.грн.	0	0	-	100,00
9. Прибуток від реалізації продукції	Тис.грн.	4783296	4761620	742	0,01
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	Тис.грн.	1 831 590	1 831 590	-	100
11. Середньорічна вартість активів	Тис.грн.	1347486	1347486	-	100
12. Середньорічна вартість власного капіталу	Тис.грн.	4277402	4277402	-	100
13. Середньорічна вартість основних засобів	Тис.грн.	3530158,5	3533845,75	3687,25	0,10
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	2056	2056	-	100
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	Коп	80,236	79,23	-0,99	-1,24
16. Фондовіддача	Грн/грн	3,04	3,05	0,01	0,32
17. Продуктивність праці ПВП	Грн/особу	5234,9	5236,7	1,83	0,34
18. Рентабельність продукції	%	56,09	55,81	-0,28	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	17,01	17,02	0,01	X
20. Рентабельність активів	%	1,9	1,35	-0,55	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	42,82	42,82	-	X

Джерело: складено на основі додатку А

Запровадження цього заходу дозволить ПрАТ "Оболонь" досягти кількох ключових стратегічних цілей. По-перше, підприємство зможе значно оптимізувати витрати на виробництво, що покращить його фінансові показники. По-друге, модернізація обладнання сприятиме підвищенню якості продукції, що зміцнить конкурентну позицію компанії на ринку. По-третє, нове обладнання відповідає сучасним екологічним стандартам, що підвищить екологічну репутацію бренду.

У підсумку, впровадження нового обладнання є стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого розвитку ПрАТ "Оболонь", зміцнення його ринкових позицій та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

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

Організаційне та управлінське забезпечення є ключовими елементами ефективного виконання будь-якої програми чи проєкту, особливо в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища. Це поняття включає комплекс методів, засобів і процедур, спрямованих на планування, організацію, мотивацію та контроль процесу реалізації програмних заходів. Ефективність управлінсько-організаційного забезпечення напряму впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства, його економічну стійкість і конкурентоспроможність[23, с. 174].

З теоретичної точки зору, забезпечення виконання програми охоплює такі аспекти[31, с. 89]:

1. Визначення ключових цілей, завдань і ресурсів, необхідних для реалізації програми. Це дозволяє формувати чіткі орієнтири для всіх учасників процесу.

2. Розробка ефективної структури управління, що забезпечує координацію всіх етапів програми. Оптимізація організаційних процесів сприяє підвищенню ефективності роботи.

3. Будь-який захід, пов'язаний із впровадженням нововведень, передбачає організацію змін у виробничих чи управлінських процесах. Управління змінами охоплює розробку стратегії, що мінімізує опір працівників та забезпечує їхню активну участь.

4. Забезпечення працівників необхідними знаннями, навичками та мотивацією для досягнення поставлених цілей. Чітка комунікація дозволяє уникати конфліктів та забезпечувати прозорість рішень.

5. Забезпечення зворотного зв'язку щодо виконання заходів, аналіз отриманих результатів і внесення коректив у процес реалізації програми.

Сучасні підходи до управлінсько-організаційного забезпечення базуються на принципах системності, інтеграції та адаптивності. Це означає, що підприємство має використовувати комплексний підхід до планування і виконання програм, враховуючи всі зовнішні та внутрішні фактори впливу[23, с. 175].

Практична реалізація цих теоретичних підходів дозволяє забезпечити успішне виконання обґрунтованого заходу, який був розроблений для оптимізації виробничих процесів і підвищення ефективності діяльності підприємства. Подальші заходи передбачають впровадження сучасного обладнання, вдосконалення організаційних процесів і зниження витрат, що сприятиме досягненню поставлених цілей.

Для успішного виконання програми модернізації виробничих потужностей ПрАТ "Оболонь" в умовах війни необхідно забезпечити ефективну управлінсько-організаційну структуру, яка сприятиме реалізації обґрунтованих заходів.

1. Планування і координація процесу модернізації. На першому етапі управління програмою модернізації передбачено створення робочої групи, до складу якої увійдуть керівники структурних підрозділів, технічні фахівці та

зовнішні консультанти. Завданням робочої групи є розробка детального плану заходів із заміни обладнання, включаючи графіки робіт, бюджетування та контроль витрат.

2. Розподіл обов'язків між підрозділами. Для ефективного впровадження заходу обов'язки між підрозділами розподіляються наступним чином:

- Відділ виробництва — контроль демонтажу старого обладнання та встановлення нового;
- Фінансовий відділ — моніторинг витрат, оцінка ефективності інвестицій і оптимізація фінансових ресурсів;
- Інженерно-технічний відділ — взаємодія з постачальниками обладнання та координація монтажних робіт;
- Відділ охорони праці — забезпечення дотримання техніки безпеки під час проведення робіт;
- Відділ контролю якості — тестування нового обладнання та перевірка відповідності стандартам якості.

3. Організація моніторингу та контролю. Для контролю за виконанням програми буде запроваджено систему регулярного моніторингу, що включатиме:

- Проведення щотижневих нарад для аналізу ходу робіт;
- Впровадження показників ключової ефективності (KPI), таких як дотримання графіків, контроль витрат та якість монтажних робіт;
- Підготовка щомісячних звітів для керівництва про результати реалізації заходів.

4. Впровадження системи навчання персоналу. У зв'язку з впровадженням нового обладнання необхідно організувати навчання для працівників виробничого відділу та технічного персоналу. Навчання включатиме:

- Ознайомлення з технічними характеристиками нового обладнання;

- Проведення практичних тренінгів під керівництвом представників постачальників обладнання;
- Введення системи сертифікації для працівників, які пройдуть навчання.

5. Фінансове забезпечення програми. Основним джерелом фінансування програми є власні кошти підприємства, отримані за рахунок оптимізації виробничих процесів та доходів від реалізації старого обладнання. Додатково підприємство може розглянути можливість залучення кредитних ресурсів або участі у державних програмах підтримки промислових підприємств.

Таблиця 3.12

Календарний план впровадження заходів

Етап	Відповідальні виконавці	Термін виконання
Розробка детального плану модернізації	Робоча група	01.03.2025 – 15.03.2025
Демонтаж старого обладнання	Відділ виробництва	16.03.2025 – 25.03.2025
Поставка та встановлення нового обладнання	Інженерно-технічний відділ	26.03.2025 – 10.04.2025
Налаштування обладнання	Відділ контролю якості	11.04.2025 – 20.04.2025
Навчання персоналу	Відділ охорони праці	21.04.2025 – 30.04.2025
Початок тестового запуску обладнання	Відділ виробництва, технічний відділ	01.05.2025 – 10.05.2025
Аналіз ефективності та корекція процесів	Робоча група	11.05.2025 – 20.05.2025

Джерело: сформовано автором

6. Оцінка ефективності впроваджених заходів. Після завершення програми планується провести підсумковий аналіз ефективності модернізації. Основні показники для оцінки включають:

- Збільшення обсягів виробництва на 25–30%;
- Економію витрат на електроенергію у розмірі 800 тис. грн на рік;
- Підвищення якості продукції та відповідність міжнародним стандартам;
- Термін окупності 2,39 років.

На першому етапі робоча група займається розробкою детального плану модернізації, що включає технічні специфікації обладнання, бюджетування, графіки робіт та план навчання персоналу. Демонтаж застарілого обладнання здійснюється під контролем виробничого відділу з урахуванням усіх норм безпеки. Поставка нового обладнання та його встановлення виконуються за участю постачальників, які забезпечують супровід та технічну підтримку.

Після встановлення нового обладнання проводиться налаштування та тестування, що дозволяє перевірити його відповідність вимогам. Особливу увагу приділяють навчанням персоналу, які включають теоретичні заняття, практичні тренінги та сертифікацію.

Введення нового обладнання дозволить ПрАТ "Оболонь" підвищити продуктивність на 25–30% та знизити енерговитрати на 15%, що забезпечить річну економію на суму близько 800 тис. грн. Оновлене обладнання відповідає сучасним стандартам якості та екологічності, що зміцнить репутацію підприємства на ринку. Крім того, реалізація модернізації створить додаткові фінансові можливості для інвестування в інші стратегічні проекти.

Впровадження модернізації виробничих потужностей є стратегічно важливим для забезпечення стабільності діяльності ПрАТ "Оболонь" в умовах війни та створення основи для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Управлінсько-організаційне забезпечення програми модернізації виробничих потужностей на ПрАТ "Оболонь" є ключовим фактором для успішного впровадження заходів у складних умовах війни. Злагоджена робота підрозділів, ефективний розподіл ресурсів та контроль за процесами дозволять підприємству не лише забезпечити стабільність виробництва, а й досягти стратегічних цілей щодо підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Програма модернізації виробничих потужностей ПрАТ "Оболонь" є важливим кроком у підвищенні ефективності функціонування підприємства в умовах воєнного часу. Впровадження нової лінії розливу пива, модернізація фільтраційного обладнання та оновлення пастеризаційної системи дозволять значно покращити показники продуктивності, енергоефективності та якості продукції. Це сприятиме зниженню виробничих витрат, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стійкості на ринку навіть в умовах економічної нестабільності.

Запропоновані заходи допоможуть підприємству оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями в постачанні та зниженням попиту. Заміна застарілого обладнання на сучасні технологічні рішення дозволить підприємству відповідати новим стандартам якості, забезпечити гнучкість у зміні обсягів виробництва та скоротити експлуатаційні витрати.

Модернізація виробничих потужностей ПрАТ "Оболонь" в умовах війни є стратегічно важливим заходом, що забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства. Заміна застарілого обладнання дозволить значно покращити продуктивність, якість продукції та енергоефективність. Впровадження нової лінії розливу, пастеризатора, фільтраційної установки, автоматичної мийної станції та компресорної системи сприятиме зниженню

витрат на обслуговування, скороченню енергоспоживання і підвищенню рентабельності діяльності.

Введення нового обладнання дозволить ПрАТ "Оболонь" підвищити продуктивність на 25–30% та знизити енерговитрати на 15%, що забезпечить річну економію на суму близько 800 тис. грн. Оновлене обладнання відповідає сучасним стандартам якості та екологічності, що зміцнить репутацію підприємства на ринку. Крім того, реалізація модернізації створить додаткові фінансові можливості для інвестування в інші стратегічні проєкти.

Управлінсько-організаційне забезпечення програми включає створення робочої групи для координації робіт, розподіл обов'язків між підрозділами, навчання персоналу та впровадження системи контролю. Чіткий план дій і моніторинг забезпечують ефективну реалізацію проєкту. Завдяки оновленню виробничих потужностей підприємство не лише підвищить якість продукції, а й забезпечить відповідність міжнародним стандартам, зміцнить ринкові позиції та створить передумови для сталого розвитку в умовах нестабільності.

Запроваджена система контролю та моніторингу дає змогу оперативно реагувати на можливі відхилення від плану, а навчання персоналу гарантує належне використання нового обладнання. Раціональне фінансове планування, засноване на власних коштах підприємства, доповнюється можливістю залучення додаткових ресурсів, що підвищує гнучкість управлінських рішень.

Таким чином, реалізація програми модернізації на основі системного підходу до управління дозволяє не лише підвищити ефективність виробничих процесів, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що управління ефективністю функціонування підприємства є ключовим елементом його стійкого розвитку, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнним станом. Дослідження показало, що ефективність діяльності підприємства визначається за допомогою низки показників, таких як продуктивність, енерговитрати, якість продукції, рентабельність та інші фінансово-економічні критерії.

Сучасний підхід до розуміння передумов ефективного функціонування підприємства базується на необхідності адаптації до зовнішнього середовища як основної умови його стабільності та розвитку. У мінливих ринкових умовах здатність компанії до адаптації визначається її потенціалом і гнучкістю. Поняття валентності в даному контексті вказує на межу адаптивних можливостей підприємства, де низький рівень свідчить про здатність реагувати лише на часткові зміни окремих чинників. Згідно з сучасною моделлю управління, підприємство повинно постійно підтримувати динамічну рівновагу, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі.

Проведене дослідження теоретичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства дозволяє виокремити ключові аспекти, які є основою для успішного розвитку організації. Для досягнення поставлених цілей господарська діяльність має відповідати критеріям результативності, ефективності та конкурентоспроможності. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою різних методів і показників, які доцільно класифікувати за такими підсистемами: соціальна, комерційна, економічна, ресурсна, технологічна та організаційна.

Ринок пива в Україні залишається важливим сегментом агропромислового комплексу, демонструючи ознаки поступового відновлення після серйозних викликів, пов'язаних із війною, пандемією та економічною нестабільністю. Пиво є одним із найбільш споживаних напоїв в Україні, і хоча

рівень споживання в останні роки зазнав коливань, галузь продовжує адаптуватися до нових умов.

На прикладі ПрАТ «Оболонь» було проаналізовано ринок пивоварної продукції та діяльність підприємства. У сучасних умовах підприємство стикається з викликами, що включають застаріле обладнання, значні витрати на енергоресурси, підвищення собівартості продукції, а також необхідність забезпечення стабільності виробничих процесів в умовах війни. Ці чинники негативно впливають на фінансові результати діяльності, конкурентоспроможність та операційну ефективність підприємства.

Попри виклики, перед ПрАТ «Оболонь» відкриваються значні можливості. Розширення на зовнішні ринки, особливо у країни Східної Європи та Азії, дозволить компанії диверсифікувати джерела доходів і знизити залежність від внутрішнього ринку. Інвестиції в інновації, зокрема розробка нових видів продукції, таких як органічне або безалкогольне пиво, можуть стати ефективною відповіддю на зміну уподобань споживачів.

Для вирішення зазначених проблем було розроблено програму підвищення ефективності функціонування підприємства, що базується на впровадженні сучасного технологічного обладнання. Зокрема, передбачається заміна лінії розливу пива, фільтраційної установки, пастеризатора, автоматичної мийної станції та компресорної станції. Впровадження нового обладнання дозволяє збільшити продуктивність виробничих процесів на 25–30%, знизити енерговитрати на 15%, а також підвищити якість готової продукції, що сприяє задоволенню потреб споживачів і зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Модернізація дозволить щорічно економити 800 тис. грн завдяки зниженню експлуатаційних витрат і енергоспоживання. Крім того, збільшення продуктивності та виготовлення більшого обсягу продукції забезпечить додатковий прибуток у розмірі 742 тис. грн на рік. Сукупний річний ефект від реалізації заходу становитиме 1542 тис. грн.

Період окупності інвестиції, враховуючи дохід від списання старого обладнання, складе 2,39 років. Такий короткий термін свідчить про високу ефективність вкладень, які швидко почнуть приносити підприємству прибуток.

Управлінсько-організаційне забезпечення програми включає створення робочої групи для координації робіт, розподіл обов'язків між підрозділами, навчання персоналу та впровадження системи контролю. Чіткий план дій і моніторинг забезпечують ефективну реалізацію проєкту. Завдяки оновленню виробничих потужностей підприємство не лише підвищить якість продукції, а й забезпечить відповідність міжнародним стандартам, зміцнить ринкові позиції та створить передумови для сталого розвитку в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каламан О. Б. Привабливість харчового бізнесу в Україні: монографія / за ред. д.е.н. Н. Й. Басюркіної. Одеса: ОНАХТ, 2017 Особистий внесок автора: [Розділ 2. Організаційно-економічні аспекти привабливості харчового бізнесу, пп. 2.2. Кластеризація як модель підвищення економічної ефективності виноградарсько-виноробних підприємств, С. 34-47.]
2. Taylor F. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
3. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. Інвестиції: практика та досвід. 2014. №10. С. 93–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_10_21 (дата звернення: 03.01.2025).
4. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №26. С. 82–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_3 (дата звернення: 03.01.2025).
5. Вініченко І. І., Полегенька М. А. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7640> (дата звернення: 01.01.2025).
6. Оболенський К.П. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. No 5. С.23–30. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> (дата звернення: 01.01.2025).
7. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 120–125. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/21.pdf (дата звернення: 02.01.2025).

8. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 73–80. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vknutden_2015_3_11 (дата звернення: 02.01.2025).
9. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 02.01.2025).
10. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с. URL: <http://dspace.uccu.org.ua/handle/123456789/749>(дата звернення: 15.12.2024)
11. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ : «Логос», 2013. 204 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c47cb4e3-a263-4eb4-95bf-363019e69fb3/content> (дата звернення: 15.11.2024)
12. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 1994. 416 p.
13. Гончарук А. Г. Управління ефективністю діяльності підприємства. Одеса : Астропринт, 2012. 260 с.
14. Houldsworth E., Jirasinghe D. *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 2016. 245 p.
15. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими. Економічні студії. Львів, 2018. № 4.

URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4\(22\)_2018.pdf#page=29](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4(22)_2018.pdf#page=29).

(дата звернення: 07.12.2024).

16. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. С. 35–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_8(дата звернення: 15.12.2024)

17. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. С. 46–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44(дата звернення: 25.11.2024)

18. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка управління та адміністрування. 2020. № 2 (92). С. 63–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2020_2_11(дата звернення: 25.12.2024)

19. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 53. С. 91–97. URL: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 15.11.2024)

20. Павлов В. А., Губарєв Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2010. №1, С.5–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_1_3(дата звернення: 25.12.2024)

21. Пересадько Г. О. Методологічні засади маркетингових досліджень ринку збуту продукції промислових підприємств України : дис. ... д-ра екон. наук. Суми, 2015. 494 с.

22. Пилипенко А. А. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: організація управління та маркетингове забезпечення : монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2017. 275 с. URL: <http://aapil.ho.ua/index.php/ua/teksti-prats/teksti-monografij/189-konkurentospromozhnist-produktsii-promyslovoho-pidpriemstva> (дата

звернення: 15.11.2024)

23. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2019. 240 с.

24. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.

25. ПРАТ "ОБОЛОНЬ" – YouControl URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=8325691&tb=financial-analytics (дата звернення 10.11.2024)

26. ПрАТ «Оболонь»: Акціонерам URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders> (дата звернення 10.11.2024)

27. Рейтинг ТОП-10 брендів пива 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення 10.11.2024)

28. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 150 с.

29. Світле пиво українського виробництва: Результати народного голосування 2023 року URL: <https://favor.com.ua/vote/products/ukrainian-lager-beer/?results=2023> (дата звернення: 15.11.2024)

30. Укрпиво: Українська галузева компанія по виробництву пива , безалкогольних напоїв та мінеральних вод URL: <http://ukrpivo.com/> (дата звернення: 15.11.2024)

31. Харчук Т. В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління : монографія. Вінниця : Твори, 2008. 321 с.

32. Bakator M., Đorđević D., Čoćkalo D. Developing a model for improving business and competitiveness of domestic enterprises. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 2019. №9(2), P.87–96. URL:

https://www.researchgate.net/publication/338358506_Developing_a_model_for_improving_business_and_competitiveness_of_domestic_enterprises (дата звернення: 15.11.2024)

33. Beer – Ukraine: Statista Market Forecast URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/ukraine> (дата звернення: 15.11.2024)
34. Drobyazko S., Barwińska–Małajowicz A., Ślusarczyk B., Zavidna L., Danylovych–Kropyvnytska M. Innovative entrepreneurship models in the management system of enterprise competitiveness. Journal of Entrepreneurship Education, 2019. №22(4), P.1–6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-of-enterprise-competitiveness-8501.html> (дата звернення: 15.12.2024)
35. Kwilinski A. Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. Research Papers in Economics and Finance, 2019. №3(1), P.7–16. URL: <https://doi.org/10.18559/ref.2018.1.1> (дата звернення: 17.12.2024)
36. Analysis of the site obolon.ua URL: <https://www.cy-pr.com/a/obolon.ua> (дата звернення: 15.11.2024)
37. Beer App Development – A Complete guide – Idea Usher URL: <https://ideausher.com/blog/how-to-build-a-beer-app/> (дата звернення: 15.11.2024)
38. Brewing with Botanicals: The World of Herbal Spirits & Beer URL: <https://home.binwise.com/blog/herbal-spirits#:~:text=> (дата звернення: 15.11.2024)
39. Аналіз ринку пива в Україні. URL <https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz-rynka-piva-v-ukraine> (дата звернення: 15.11.2024) Споживання алкоголю в Україні: поведінка та ставлення – Грудень 2023: основні результати. URL <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/m/item/alcohol-consumption-inukraine-key-findings> (дата звернення: 15.11.2024)
40. Delo.ua. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. URL <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zarazrozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/>

(дата звернення: 15.11.2024)

41. Статистика та реєстри. URL <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 15.11.2024)

42. Як “Оболонь” в умовах війни відновлює виробництво пива. URL <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=ak-obolon-vumovah-vijni-vidnovlue-virobnictvo-pi> (дата звернення: 15.11.2024)

43. Міжнародний аналітичний журнал “Пивне Діло”. URL <https://pivnoe-delo.info/2023/06/15/v-2022-godu-obshhij-obyom-proizvodstva40-krupnejshix-v-mire-pivovarenyx-kompanij-vyros-na-43/> (дата звернення: 15.11.2024)

44. Clarity Project. Річна звітність. URL https://clarityproject.info/edr/05391057/finances?current_year=2023 (дата звернення: 15.11.2024)

45. Вороніна В.Л. Концептуальні аспекти формування системи управління прибутком торговельного підприємства та організація її обліковоаналітичного забезпечення / В.Л. Вороніна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Випуск 8. Частина 1. URL <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/51764464-5098-4be7-b880-c82157ddf41e/content> (дата звернення: 15.11.2024)

46. Хохлов М.П. Сутність фінансового планування та прогнозування діяльності суб’єкта підприємництва як фактор підвищення фінансової стійкості / М. П. Хохлов, Ю. М. Великий, І.С. Люшненко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 18.. URL <http://globalnational.in.ua/archive/18-2017/60.pdf> (дата звернення: 15.11.2024)

47. Журавльова І. В. Фінансова стратегія : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26810/1/2021-%D0%96%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%86%20%D0%92.pdf> (дата звернення: 15.11.2024)

48. Єпіфанова І. Ю. Джеджула В. В. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць. – Вінниця: ВНТУ, 2003. – 445 с. URL <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/803f511b-9432-46e7-a1aecee5d9d0fb5a/content> (дата звернення: 13.11.2024)
49. Моделювання економічних процесів: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2012. 132с.
50. Зеленко С.В., Гуляницька Д.В. Економіко-математичне моделювання отриманого прибутку підприємств. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 16 (61). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Кузьмак О.М. – Луцьк, 2019. – С. 72 – 92. (дата звернення: 10.11.2024)
51. Фінансова стратегія: навчальний посібник / І. В. Журавльова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 184 с.
52. Сайт Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 15.12.2024).
53. Hydrolider. URL: <https://hydrolider.com.ua> (дата звернення: 15.12.2024).
54. Kronos. URL: <https://www.kronos.com/en/products/machines/thermal-product-treatment-for-hygienic-filling-processes.php> (дата звернення: 15.12.2024).
55. Konsort. URL: <https://konsort.com.ua> (дата звернення: 15.12.2024).
56. Agro-Ukraine. URL: <https://agro-ukraine.com> (дата звернення: 15.12.2024).
57. Anventure. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-vina-v-ukrayini> (дата звернення: 15.12.2024)
58. Carlsberg Group. Official Website. URL: <https://carlsbergukraine.com> (дата звернення: 15.12.2024).

59. AB InBev Efes Ukraine. Official Website. URL: <https://abinbevefes.com.ua> (дата звернення: 15.12.2024).
60. Opillia. URL: <https://opillia.com> (дата звернення: 15.12.2024).
61. Umanpivo. URL: <https://umanpivo.ua> (дата звернення: 15.12.2024).
62. Річний звіт AB InBev Efes: Інформація про діяльність компанії в Україні. Офіційний сайт AB InBev Efes Україна. URL: <https://abinbevefes.com.ua> (дата звернення: 15.12.2024).

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	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	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	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	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
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	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362.00	17 572.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747.00	474 679.00
Готівка	1166	34.00	22.00
Рахунки в банках	1167	138 713.00	474 657.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	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	0.00	
Баланс	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00
Додатковий капітал	1410	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	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	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом III	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	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		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Сукупний дохід

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590.00	1 197 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	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

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього 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	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	71 117.00	68 793.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	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

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604.00	650 854.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 548.00	149 829.00
з бюджетом	1135	41 736.00	49 584.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110.00	17 362.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175.00	138 747.00
Готівка	1166	16.00	34.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	15 159.00	138 713.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	9 466.00	5 496.00
Усього за розділом II	1195	1 490 071.00	1 994 518.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 352 247.00	5 615 058.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552.00	2 091 993.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255.00	1 204 270.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
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	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	677 838.00	562

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
			519.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 107 186.00	981 844.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	802 113.00	218 140.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі видані	1605	0.00	
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	0.00	82 633.00
розрахунками зі страхування	1625	3 560.00	3 459.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 184.00	114 679.00
за одержаними авансами	1635	168 474.00	147 210.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	32 530.00	74 184.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298.00	23

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
			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	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 352 247.00	5 615 058.00

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

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928.00	5 909 426.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова	2013		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
сума			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 030 487.00	4 915 830.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 631 441.00	993 596.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	37 683.00	59 536.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	376 851.00	325 424.00
Витрати на збут	2150	542 663.00	674 532.00
Інші операційні витрати	2180	56 526.00	33 720.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084.00	19 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	15 953.00	170.00
Інші доходи	2240		31 132.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	122 418.00	185 036.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270	139 923.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414.00	
збиток	2295		134 278.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448.00	22 312.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966.00	
збиток	2355		111 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966.00	-111 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	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	2510	144 490.00	117 661.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
заходи			
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

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684.61	-344.38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684.61	-344.38
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 023 391.00	8 127 879.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	8 355.00	10 253.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	126 571.00	175 074.00
Надходження від повернення авансів	3020	11.00	0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15 953.00	170.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	15.00	2 465.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	10 334.00	3 996.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	6 933 932.00	5 525 280.00
Праці	3105	465 028.00	505 571.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	116 736.00	129 294.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	2 267 903.00	1 728 403.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	182 610.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	857 804.00	415 187.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 227 489.00	1 313 216.00
Витрачання на оплату авансів	3135	154 120.00	53 122.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	26 098.00	26 048.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	10 791.00	8 173.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 210 022.00	343 946.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	7 722.00	7 231.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250	12 068.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	26.00	218.00
необоротних активів	3260	101 108.00	184 604.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-81 344.00	-177 591.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від:	3300		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Власного капіталу			
Отримання позик	3305	443 211.00	1 395 956.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 319 334.00	1 380 500.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	125 621.00	175 524.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 001 744.00	-160 068.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	126 934.00	6 287.00
Залишок коштів на початок року	3405	15 175.00	10 695.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-3 362.00	-1 807.00
Залишок коштів на кінець року	3415	138 747.00	15 175.00