

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2022 р.

«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5а

Добровольська Дар'я Володимирівна

(підпис)

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

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2022 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

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Добровольської Дар'ї Володимирівни

1. Тема роботи «Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві»
керівник роботи Дунда С.П, к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.
2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 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 оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві
Розділ 2 Дослідження діяльності ПРАТ «Оболонь» та оцінка ефективності його системи менеджменту
Розділ 3 Удосконалення системи оцінки ефективності менеджменту на підприємстві
5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення у 8 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 31 січня 2022 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	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попередньо-го захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Д.В.Добровольська

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

С.П.Дунда

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні засади оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві. В роботі описано сутність оцінки менеджменту, її завдання та цілі, а також розглянуто трактування менеджменту та управління підприємством.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ПрАТ «Оболонь» та охарактеризовано систему управління підприємством.

На основі дослідження результатів оцінки менеджменту ПрАТ «Оболонь» було розроблено пропозиції щодо впровадження моделі системи управління якістю. Управління витратами на якість - інструмент зниження загальних витрат компанії, підвищення її прибутковості і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проект є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 80 сторінках (без урахування додатків), містить 24 таблиць, 8 рисунків.

Ключові слова: менеджмент; ефективність; результативність; рентабельність; прибутковість; доходність; методика оцінювання ефективності.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of an estimation of efficiency of a management system at the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of management evaluation, its objectives and goals, as well as the interpretation of management and enterprise management.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of Obolon PJSC was determined and the enterprise management system was characterized.

Based on the study of the results of the management evaluation of Obolon PJSC, proposals for the implementation of the quality management system model were developed. Quality cost management is a tool to reduce the company's overall costs, increase its profitability and strengthen its competitive position in the market. The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

The final work is composed of 80 pages (excluding appendices), contains 24 tables, 8 figures.

Key words: management; efficiency; effectiveness; profitability; methods of evaluating of the effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту.....	17
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	30
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	30
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»... ..	37
2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту на ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	48
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	60
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві.....	60
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження моделі системи управління якістю.....	65
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні успішний розвиток підприємства та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється.

Основним критерієм оптимального функціонування будь-якого підприємства в конкурентних умовах ринку є процес визначення, оцінки та забезпечення ефективності системи менеджменту цього підприємства. Це зумовлено необхідністю формування нових цілей, принципів та методів господарювання з метою задоволення нових потреб споживачів та вимог ринку.

Актуальне прагнення України інтегруватись в європейські і світові економічні структури вимагає від підприємств країни впровадження міжнародних стандартів з менеджменту. Найбільш популярними та визнаними на світовому рівні є сертифікації за стандартами ISO серії 9000 «Система управління якістю».

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ оцінки системи менеджменту, дослідження його методичного забезпечення та розробка практичних рекомендацій для формування ефективної системи менеджменту підприємства.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- надати сутнісну характеристику системи менеджменту на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки системи менеджменту на

підприємстві;

- проаналізувати економічну та фінансову діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- здійснити аналіз системи менеджменту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- надати пропозиції щодо підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві;
- оцінити вплив запропонованого заходу на результати діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Об'єктом дослідження є процес оцінки ефективності системи менеджменту для ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Предметом дослідження є теоретичні основи, методи, інструменти та прикладні аспекти реалізації оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві.

Сферою застосування є ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

В роботі використано такі методи дослідження, як: аналіз фінансових показників.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері менеджменту підприємства; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційноаналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати дослідження «Stages of managing the competitive advantages of the enterprise as part of the management system» пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", Квітень – Травень 2022 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві

Дослідження щодо сутності поняття «система управління менеджменту на підприємстві» дозволило визначити, що більшість науковців розглядають як сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкту управління), а також зв'язків між ними. Інший погляд на систему управління полягає у визначенні її як сукупності елементів (складових), що дозволяють досягати цілей організації. Саме ці підходи лежать в основі оцінювання ефективності системи управління. Найбільш поширеним є підхід до сутності та оцінювання ефективності системи управління через ефективність діяльності підприємства в цілому. Проте, на думку авторів цього дослідження, підходи до визначення ефективності системи управління підприємством шляхом розрахунку показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства, не дають можливості сформулювати напрямки покращення системи управління, що існує [5, с. 187-190].

У сучасній науковій літературі виділяють різні методи оцінювання ефективності системи управління [6,7]. Попри велику кількість методів оцінювання ефективності системи управління слід зазначити дві особливості:

1) достатньо велика кількість методів спрямована на оцінювання певної складової системи управління. Наприклад, оцінювання потенціалу управлінського персоналу, ефективності побудови структури управління, технології управління, тощо. Отже розробки, що існують дають можливість розкрити певні сторони ефективності функціонування системи управління, але не завжди дозволяють визначити комплексні характеристики ефективності;

2) комплексні методи шляхом експертного оцінювання зазвичай спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління, але не

дають можливість виявити ту слабку ланку, яку необхідно розвивати та удосконалювати, що дозволить підвищити ефективність системи управління підприємством в цілому.

Отже, цільове підвищення ефективності системи управління підприємством обумовлює доцільність пошуку методів, які дозволять оцінити, як загальну ефективність, так і ефективність кожної складової системи управління.

На вибір методів, адекватних ситуації, впливають такі чинники, як [8, с. 225-260]:

- мета і глибина аналізу;
- сутність проблеми, що підлягає вирішенню;
- особливість об'єкта дослідження;
- динамічні характеристики об'єкта дослідження;
- вид і характер інформації, доступний досліднику;
- вимоги, що пред'являються до результатів аналізу;
- кваліфікація аналітиків, які беруть участь в процесі аналізу.

З огляду на те, що об'єктом оцінювання є ефективність управління підприємством, особливу увагу, на думку авторів, слід приділити меті аналізу, сутності проблеми, що підлягає вирішенню та інформації, яка є доступною та релевантною для здійснення оцінювання. Також слід враховувати, що для вибору методики, яка є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити її складові елементи, які безпосередньо впливають на її ефективність.

В теорії та практиці управлінської діяльності нема єдиного підходу щодо визначення складових (елементів) системи управління.

На думку А. О. Устенко [4, с. 213-220] «система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних

управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі». Науковець розглядає систему менеджменту включаючи як суб'єкт, так і об'єкт менеджменту.

У широкому сенсі відповідно до системного підходу система менеджменту включає суб'єкт та об'єкт управління. Безумовно, внутрішню структуру будь-якої організаційно-економічної системи утворюють дві підсистеми - керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Але ці підсистеми за внутрішньою організацією також є системами і мають всі ознаки системності.

Ефективний менеджмент визначається, перш за все, ефективною організацією керуючої підсистеми. Взаємозв'язок між цілями, ресурсами, кадрами і результатами виробництва в системі управління організацією визначає можливості керуючої підсистеми відстежувати результати функціонування керованої підсистеми (при наявності зворотних зв'язків), співвідносити їх з поставленими цілями і активно впливати на керовану підсистему. Отже для оцінювання ефективності організації системи управління необхідні складові саме системи, що управляє та безпосередньо впливає на ефективність її діяльності, тобто керуючої системи.

Виходячи з того, що система управління підприємством – це сукупність всіх елементів, підсистем і зв'язків між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації, Ю. М. Лисецький виділяє наступні підсистеми: методології управління, процесу управління, структури управління і техніки управління. Методологія і процес керівництва формують управлінську діяльність, а форма і техніка управління – механізм управління. Стан складових системи менеджменту підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому. Подібний підхід поділяють різні автори [2, с. 186-190].

Розділяючи управління за двома категоріями: об'єктно-логічне і соціально-психологічне, І. В. Бондаренко виділяє наступні об'єкти і процеси

управління, які забезпечують його ефективність: процес, функція, інформація, а також людина, підрозділ, як елемент процесу, виконавець функції, людина як соціальний об'єкт і мотивація управління та сильні сторони (можливості) підприємства, ефективність менеджменту на практиці може бути виражена як [3, с. 159-162]:

- прийняття та реалізація якісних управлінських рішень;
- зменшення (оптимізація) величини витрат на управління та відсутність браку продукції;
- своєчасно-виконана виробнича програма підприємства;
- сформована потужна матеріально-технічна (виробнича) база;
- задіяна гнучка система управління запасами на складах підприємства;
- задіяний комплекс процедур набору та відбору кадрів;
- задіяна ефективна система мотивації праці персоналу;
- наявний у колективі сприятливий морально-психологічний клімат;
- добре налагоджена система комунікацій у межах трудового колективу підприємства та поза ним;
- реалізовані інноваційні та інвестиційні проекти, програми розвитку діяльності підприємства;
- зменшення кількості коротко- та довгострокових заборгованостей;
- укладені та затверджені міжнародні договори, проекти співтовариства підприємства;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- досягнення високого рівня інвестиційної привабливості підприємства;
- своєчасно видані та затверджені бюджет підприємства, річна, місячні та квартальні фінансові звітності обліку діяльності підприємства;
- задіяна розгалужена система маркетингових комунікацій (розширення зв'язків із громадськістю, піар, вдосконалена рекламна політика);
- розширення товарного асортименту продукції;
- задіяна оптимальна політика ціноутворення;
- розширення каналів розподілу (збуту) продукції (оптова, роздрібна

торгівля, персональний продаж, виробництво на замовлення).

Економічна ефективність менеджменту відображає: ступінь використання матеріальних, трудових, фінансових, природних та інших ресурсів; виробництво продукції відповідної вартості за найменших витрат. Вона виражається показниками результативності виробничо-господарської діяльності, такими як рентабельність підприємства, основних засобів, оборотних активів, обсяг виготовленої продукції, величина прибутку, фондвіддача, трудомісткість, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт зносу основних засобів, рівень ліквідності, рівень ризику тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує: якість організаційної структури підприємства; якість системи її управління; реакцію системи управління на конфлікти, стреси, організаційні зміни; якість прийнятих та реалізованих управлінських рішень. Цей вид ефективності оцінюється за показниками рівня централізації функцій менеджменту, співзалежність чисельності управлінських працівників поміж різними рівнями менеджменту, питомою вагою керівників у загальній чисельності апарату управління.

Соціальна ефективність менеджменту це: відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства соціальним інтересам і цілям суспільства; вплив на формування професійних характеристик та особистих якостей працівників, керівників; творення корпоративного духу та відповідного психологічного клімату в колективі; атмосферу захищеності, безпеки та участі у цілях організації; результат впливу економічних чинників на формування професійного життя і досвіду працівників. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінити за такими групами показників, як:

– показники, що відображають соціально-культурну сферу діяльності підприємства (рівень умов праці, рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень соціального страхування, динаміка зростання заробітної плати, відсутність загрози втратити роботу);

– показники, що відображають ступінь (міру) досягнення виробничо-

господарських результатів діяльності та задоволення основних вимог функціонування ринку (продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів, кількість вчасно наданих клієнтських замовлень).

Усі види ефективності пов'язані між собою та взаємозумовлені: покращення економічної ефективності сприяє зростанню інших видів ефективності; соціальна ефективність поєднує властивості економічної та організаційної ефективності та спрямована на повне задоволення потреб працівників компанії. Варто звернути увагу й на те, що кінцевий результат будь-якого виду ефективності менеджменту підприємства прямо або опосередкованого залежить від зміни багатьох факторів, проявів діяльності підприємства.

Визначено, що основними факторами, які впливають на ефективність менеджменту підприємства, є:

- дотримання взаємозв'язку інтересів всіх учасників господарської діяльності: власників, менеджерів, співробітників, постачальників;
- кваліфікаційні якості менеджерів і співробітників підприємства, їхній потенціал, професіоналізм, досвід, знання та особисті якості;
- наявність на підприємстві системи організації праці, навчання і мотивації персоналу, що спрямована на досягнення високих кінцевих результатів;
- розвиток матеріально-технічної бази, технічної оснащеності підприємства;
- рівень забезпеченості інформацією, ефективні комунікації; розвиток організаційної культури;
- прояв соціальних аспектів діяльності персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі.

Варто зазначити, що оцінка ефективності менеджменту підприємства буде на виході неповною (неточною) без аналізу показників ефективності за напрямками його діяльності, спираючись на основні потенціали функціонування підприємства (табл.1.1).

Основні потенціали функціонування підприємства

№ з/п	Складова потенціалу підприємства	Напрями оцінки ефективності менеджменту підприємства
1.	Виробнича	Ефективність використання засобів праці; ефективність використання виробничого устаткування, ефективність технології виробництва, ефективність використання незавершеного виробництва, ефективність управління запасами на складах, ефективність управління МТЗ, ефективність ритмічності й рівномірності виробництва, ефективність виробничої потужності, результативність оперативно-календарного планування, результативність стратегічного й оперативного виробничого контролю.
2.	Трудова	Результативність прояву сприятливого морально-психологічного клімату, ефективність роботи апарату управління, ефективність роботи згуртованого трудового колективу, ефективність комунікаційних процесів, ефективність використання робочої сили, результативність оперативного кадрового контролю, результативність стратегічного кадрового контролю.
3.	Організаційна	Ефективність реалізації інноваційних проєктів, ефективність реалізації інвестиційних проєктів, ефективність реалізації комерційних проєктів, ефективність впроваджених бізнес-планів, ефективність впроваджених проєктів розвитку підприємства, результативність оперативного контролінгу, результативність стратегічного контролінгу
4.	Фінансова	Ефективність бюджетування, ефективність ліквідності, ефективність фінансової стійкості, ефективність ділової активності, ефективність використання активів та зобов'язань, ефективність використання власного та залученого капіталу, результативність операційної діяльності, результативність оперативного фінансового контролю, результативність стратегічного фінансового контролю.
5.	Ринкова	Ефективність конкурентоспроможності, ефективність попиту і пропозиції продукції, ефективність маркетингових досліджень, ефективність маркетингових комунікацій, аналіз товарної політики, аналіз політики розподілу, результативність оперативного маркетингового контролю, аналіз збуту продукції, результативність стратегічного маркетингового контролю, результативність стратегічного маркетингового контролю, аналіз цінової політики.

Джерело: узагальнено авторами на основі [24]

Отже, для того, щоб процес здійснення оцінки ефективності менеджменту підприємства виявився результативним на практиці, він повинен відповідати низці принципів, зокрема бути комплексним та інтегрованим:

Принцип 1. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства повинна бути комплексною та інтегрованою. Тобто процес оцінки координується вищим керівництвом, кожний працівник розглядає оцінку ефективності як частину обов'язків. Безпосередня участь працівників у розробленні місії, стратегій та цілей організації. Відповідно до встановленої місії та цілей менеджер розглядає ефективність власних рішень та дій.

Принцип 2. Оцінка ефективності системи менеджменту організації є процесом безперервним.

Принцип 3. Оцінка повинна носити збалансований характер. Тобто ефективність оцінюється з різних позицій (споживачів, менеджерів, акціонерів, суспільства тощо) з урахуванням політики діяльності підприємства.

Принцип 4. Ефективність слід вимірюват з урахуванням чинника часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

Принцип 5. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія сукупності суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику для отримання адекватних результатів оцінки ефективності систем менеджменту підприємств [22].

Споживча середа не однорідна, зміни в економіці та науці вимагають від системи керування постійною переоцінки професійних і особистісних якостей керівника. Інакше кажучи, для успішної реалізації поставлених цілей сучасного підприємства управлінець повинен володіти такими якостями:

- Вміти орієнтуватися на людей. Для цього створюються такі рівні управління: категорії керівників вищої, середньої та нижчої ланки.
- Вміти організувати успішну роботу в умовах жорсткої конкуренції.
- Вміти створювати перспективні зв'язки.

- Мати здатність приймати рішення за відсутності визначеності.
- Рухатися в «ногу з часом» з орієнтуванням на майбутнє.

За часів науково-технічного прогресу в умовах нестабільності ринку у своїй роботі грамотний менеджер повинен керуватися всіма необхідними для оптимального розвитку принципами, взаємодіяти і вміти правильно їх застосовувати.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві

Пропонуємо застосування процесного підходу щодо формування складових системи управління підприємством, за яким система управління підприємством включає такі складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніку і технологію; інформацію.

Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень. Тому пропонується оцінювати складові керуючої системи підприємства з позицій забезпечення ефективності процесу ухвалення та реалізації рішення, основними етапами якого виступають:

1. Діагностика об'єкту управління.
2. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища.
3. Постановка проблеми.
4. Розробка альтернативних варіантів.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення.
7. Контроль та оцінка результатів.

Комплексна взаємодія всіх виділених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством. Тоді як

будь-які порушення функціонування хоча б однієї з складових призводить до руйнування процесу управління підприємством і створюють кризову ситуацію. Розглянемо більш детально складові системи управління з точки зору оцінювання ефективності її діяльності.

Відповідно до методики оцінювання системи управління підприємством кадрове забезпечення є однією з невід'ємних складових керуючої системи. Саме кадри складають основу функціонування підприємства, задають рівень його розвитку та прогресу, створюють умови щодо покращення та удосконалення діяльності організації.

Для успішного виконання всіх покладених на управлінський персонал підприємства функцій необхідно постійно відслідковувати та забезпечувати: достатню чисельність апарату управління підприємством, рівень кваліфікації управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення та готовність ризикувати керівних робітників різних рівнів. Крім того, для аналізу ефективності системи управління підприємством розраховується ряд показників (питома вага витрат на управління у витратах на виробництво, випуск товарної продукції на 1 грн. витрат на управління та ін.).

Як критерії оцінки ефективності менеджменту діяльності підприємства можуть виступати:

- прибутковість підприємства, якість продукції, рівень браку продукції, розміри та складники виробничої потужності, якість (ефективність) технології виробництва, ритмічність та безперервність виробничого циклу, виробничі плани використання ресурсів та устаткування, тип і вік обладнання, логістичні графіки поставки сировини і ресурсів, план збуту продукції, характеристики конкурентоспроможності продукції (надійність, транспортабельність, довговічність, безпечність);

- документація підприємства, норми праці, умови праці, режим роботи, відносини в колективі (працівник – працівник, керівник – підлеглий, керівник

– колектив), плинність кадрів, рівень професійно-кваліфікаційної підготовки працівників (рівень фахової компетенції), своєчасність, обґрунтованість, оптимальність, правомірність, гнучкість прийнятих й реалізованих управлінських рішень;

- вимоги інвесторів та кредиторів, рівень ліквідності та платоспроможності, рівень рентабельності, рівень фінансової стійкості та ділової активності, співвідношення активів та зобов'язань (доходів та витрат), рівень експорту та імпорту продукції, калькуляція витрат підприємства;

- частка підприємства на ринку (імідж підприємства, громадські думки тощо, кон'юнктура ринку, темп зростання ринку, фаза (період) життєдіяльності підприємства, основні вимоги споживачів, якість маркетингових досліджень, рівень цін на відповідну продукцію, аналіз складників портфеля замовлень, складники номенклатури та асортименту продукції (ширина, глибина тощо), аналіз товароруку, фаза життєвого циклу товару, основні вимоги відбору постачальників та посередників, аналіз складників собівартості готової продукції, умови зберігання запасів продукції на складах, терміни постачання сировини й ресурсів та відвантаження готової продукції, незавершеного виробництва на склади, строки і терміни збуту готової продукції тощо.

Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства становить сукупність відокремлених управлінських підрозділів підприємства з притаманними кожному з них своїми певними функціями, виконуваними в процесі управління, з обов'язковою наявністю декількох рівнів ієрархії цих підрозділів, а також прямих і зворотних зв'язків усередині рівнів і між ними. В практиці аналізу структур управління використовуються наступні параметри організаційної структури: принцип побудови, тип, кількість ступенів управління, ступінь централізації лінійного та функціонального управління, склад структурних підрозділів за функціями, кількість підлеглих, що приходить на одного керівника.

В якості основного параметру можна виділити кількість ступенів управління. Саме від цього безпосередньо залежить вибір типу структури і в

кінці-кінців ефективність роботи системи управління. Кількість ступенів управління характеризує протяжність ієрархічної лінії від вищого рівня до нижчого. Чим більше ступенів в структурі, тим більш тривалим виявляється процес управління, процес підготовки та ухвалення рішень, тим більше може спотворюватися управлінська інформація та вище ймовірність її запізнювання.

З огляду на вищезазначене та сформульовану мету оцінювання системи менеджменту виробничих підприємств мають базуватися на оцінці ефективності їх організаційної структури управління, кадрового складника та результатах моніторингу думок працюючих щодо правильності й ефективності управлінських дій менеджерів (керівництва). Отже, загальний концепт оцінювання ефективності системи менеджменту виробничого підприємства повинен передбачати реалізацію певного алгоритму, який буде включати в себе три етапи. Кожен із цих етапів буде спрямований на виконання узагальненої оцінки:

- ефективності організаційної структури управління підприємством;
- кадрового складника підприємства (менеджерського корпусу);
- ефективності управлінських дій менеджерського корпусу підприємства (цей етап відображає соціальний аспект оцінки ефективності системи менеджменту підприємства).

З метою практичної реалізації запропонованого алгоритму необхідно обрати найбільш інформативні показники для оцінки ефективності управлінського персоналу та його дій. При виборі таких показників слід дотримуватися таких вимог:

- 1) урахувати причинно-наслідкові зв'язки обраних показників, які можуть бути логічно обґрунтовані;

- 2) передбачати недопустимість використання надмірної кількості показників;

- 3) підбирати не просто «еклектичний» комплект різних за змістом і метою оцінювання показників, що на думку великої кількості науковців, є дійсно правильними, логічними, послідовними, що притаманні будь-якому

підприємству, а системою з доцільною кількістю показників оцінки системи менеджменту, які узгоджуються із загальною процедурою аналізу господарської діяльності підприємств;

4) прогнозувати оцінку системи менеджменту підприємств у режимі реального часу;

5) утворювати передумови для виявлення резервів росту ефективності СМ підприємства;

6) забезпечувати можливість використання показників оцінки системи менеджменту як критеріальних.

Існують різні підходи до змін на підприємстві: реінжиніринг бізнес-процесів (BPR — BusinessProcessReengineering) та соціально-технічне конструювання (СТК). А також можливе комбінування цих підходів. Реінжиніринг — це найвідоміший підхід до змін організації. Це спосіб досягнення радикальних змін і ефективності. Серед принципів даного підходу можна виділити наступні: чітка орієнтація на бізнес-процеси, які приносять користь клієнту; радикальний перегляд процесів з нуля, що призводить до радикальних змін; усунення усіх непотрібних деталей; видалення старих процесів; поява в результаті перегляду процесів, що приносять значне стратегічне покращання конкурентоздатності; участь інформаційних технологій.

Типовий BPR підхід повинен складатися з таких етапів: розроблення бізнесобразу і цілі процесу; визначення процесу, який потребує змін; розуміння і оцінка існуючих процесів; визначення важелів інформаційних технологій; конструювання і побудова прототипу нових процесів. Нажаль успішних прикладів реінжинірингу дуже мало.

Другим підходом до змін, що базуються на інформаційних технологіях, є соціально-технічне конструювання. Принципи СТК пов'язані із досягненням рівноваги між такими елементами: стратегічним образом організації, технологією і задачами, необхідними для виробництва товару або надання послуги, потребами персоналу. Дана школа дотримується системного підходу

до організації. Цей підхід є еволюційним, використовується рідше, ніж реінжиніринг, хоча є більш гуманістичним [10].

Процес СТК включає наступні етапи:

- початкове дослідження (опис існуючих систем: вхід, вихід, робочий потік, організація, середовище);
- визначення виробничого процесу (позначення основних стадій діяльності організації);
- визначення розбіжностей (визначення слабких зв'язків в системі, коли стає важко досягти бажаного стандарту);
- аналіз соціальних систем (управління розбіжностями, взаємовідносинами, необхідним и для оптимальної роботи системи, гнучкістю ролей, платіжними взаємовідносинами, психологічними потребами персоналу);
- розуміння того, як працівники бачать свої ролі (чи задовольняють ролі їх психологічні потреби);
- аналіз системи підтримки і постачання;
- аналіз корпоративного середовища;
- пропозиція змін.

Третім підходом до управління змінами, які базуються на інформаційних технологіях, є комбінований підхід (методологія прогресу). Методологія прогресу об'єднує принципи СТК та технологічну орієнтацію і акцент на ефективність реінжинірингу. Методологія прогресу для модернізації процесів включає наступні кроки:

- 1) визначення процесу, який потребує перебудови;
- 2) визначення задачі, цілі, чинників успіху і головних проблем;
- 3) здійснення опису середовища, в якому знаходиться процес;
- 4) здійснення опису поточних процесів;
- 5) перелік розбіжностей;
- 6) перелік і оцінка корисних видів діяльності;
- 7) аналіз соціальної системи;

- 8) аналіз задоволеності роботою;
- 9) аналіз ймовірних або можливих нових розробок;
- 10) формування майбутньої стратегії організації;
- 11) формування пропозицій по змінах [25].

Аналіз фінансової стійкості може проводитися із використанням табл.1.2.

Таблиця 1.2

Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№	Індикатор	Ск. наз. і-ра	Формула	Графа	Опис
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт покриття	Кп	ОА / ПЗ	ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1195 / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1695	Нормальним вважається значення від 1,5 до 2,5, проте не менше 1. Якщо Кп набагато >1, то підприємство має значний обсяг вільних ресурсів, які сформовані завдяки власним джерелам. Значне нагромадження запасів, віднесення коштів у дебіторську заборгованість пов'язане з неефективним управлінням активами. Підприємство не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(ОА - З - ВМП) / ПЗ	ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1195 - ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1100 - ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1170) / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1695	З цього показника бачимо, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови вчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Значення коефіцієнта вважається нормальним, коли воно перевищує 0,6
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	ГК / ПЗ	ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1165 / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1695	Показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна погасити негайно; граничне значення – 0,2 – 0,35. Дуже високе значення показника свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
4	Чистий обіговий капітал, тис. грн	Чок	ПА-ПЗ	ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1195 – ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1695	Цей показник потрібний для підтримки фінансової стійкості підприємства: більше обігових коштів ніж поточних зобов'язань означає, що підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання і має резерви для розширення своєї діяльності. Недостатність обігового капіталу свідчить про нездатність підприємства вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання. Значне перевищення цього показника над оптимальною потребою показує нераціональне використання ресурсів підприємства. Показник застосовується як один з фінансових показників ефективності бізнес-планів
5	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Кфа	ВК / Б	ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1495 / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1300	Зростання цього коефіцієнту свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів; граничне значення – 0,5
6	Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	Кфс таб	ВК/ (ДЗ+ПЗ)	ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1495 / (ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1595 + ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1695)	Показує здатність підприємства розплачуватись за своїми зобов'язаннями в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнту вказує на те, скільки гривень власного капіталу відповідає кожній гривні зобов'язань компанії. Високе значення коефіцієнта демонструє низький рівень фінансових ризиків. Низьке значення означає ризик банкрутства або наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі. Високе значення показника вказує на неповне використання потенціалу.
7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Кмв к , гр. 4, р. 1495	(ВК - НА) / ВК	(ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1495 - ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1095) / ф. № 1 «Баланс» гр. 4, р. 1495	Характеризує ступінь маневреності використання власного капіталу; граничне значення – 0,1
8	Коефіцієнт оборотності активів	Коа	ВР / (ОА1+ОА2)	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2000 / (ф. № 1 «Баланс», гр. 3, р. 1195 + ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1195)	Показує, скільки за часом відбувається повний цикл виробництва, що приносить ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Кодз	ВР / ДБЗ	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2000 / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, сума рр. 1130....1155	Показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки
10	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Кокз	ВР / КтЗ	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2000 / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, сума рр. 1610....1650	Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит
11	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Комз	ВР / З	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2000 / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1100	Зниження показника показує збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або зниження попиту на готову продукцію
12	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Ковк	ВР / ВК	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2000 / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1495	Характеризує наскільки ефективно використання власного капіталу підприємством
13	Рентабельність діяльності, %	Рд	Чп / ВР x 100%	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2350 (2355) / ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2000 x 100%	Збільшення цього показника свідчить про те, що зростає ефективність господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки
14	Рентабельність активів, %	Ра	ПЗЗД / Б x 100%	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2190 (2195) / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1300 x 100%	Зменшення показує падаючий попит на продукцію підприємства й перенагроювання активів
15	Рентабельність власного капіталу, %	Рвк	Чп / ВК x 100%	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2350 (2355) / ф. № 1 «Баланс», гр. 4, р. 1495 x 100%	Характеризує рівень прибутковості Вк, тому представляє інтерес для наявних і потенційних власників й акціонерів, є одним з показників інвестиційної привабливості, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат.

1	2	3	4	5	6
16	Рентабельність продукції, %	Рпрод	ЧП / СР х 100%	ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», гр. 3, р. 2350 (2355) / ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», р. 3, р. 2050 х 100%	Показує, скільки чистого прибутку отримало підприємство на 1 грн. понесених витрат

Джерело: узагальнено автором згідно [28]

Аналіз основного капіталу полягає в горизонтальному і вертикальному аналізі першого розділу активу балансу і оцінці ефективності використання основних засобів.

На першому етапі аналізується динаміка і структура відповідних статей бухгалтерського балансу, розраховуються темпи зростання і приросту, частка відповідних частин основного капіталу у необоротних активах в цілому. Найбільша увага приділяється аналізу основних фондів, для оцінки руху і стану яких розроблена система показників.

Аналіз руху основних фондів проводиться на основі наступних показників:

- Коефіцієнт надходження основних засобів - відношення надійшли основних засобів до вартості основних засобів на кінець періоду;

- Коефіцієнт оновлення основних засобів - визначається відношенням вартості нових основних засобів до вартості основних засобів на кінець періоду;

- Коефіцієнт вибуття основних засобів - вартість основних засобів, тих що вибули, до вартості основних засобів, що були на початок періоду;

- Коефіцієнт ліквідації основних засобів - відношення вартості ліквідованих основних засобів до вартості основних засобів на початок періоду.

Показники руху основних фондів розраховуються за всіма основними фондам, по активній їх частини, за основними видами обладнання.

Для аналізу стану основних фондів застосовуються такі показники:

- Коефіцієнт придатності основних засобів — як відноситься залишкова вартість основних засобів до первісної вартості основних засобів;

- Коефіцієнт зносу основних засобів - сума нарахованого зносу основних засобів, поділена на первісну вартість основних засобів.

Показники стану основних фондів розраховуються за станом на початок і кінець аналізованого періоду. Чим нижче коефіцієнт зносу, тим краще технічний стан, в якому знаходяться основні фонди.

На другому етапі аналізу основного капіталу проводиться оцінка ефективності його використання, для чого використовується показник фондівіддачі, який визначається як відношення вартості товарної продукції (П) до середньорічної вартості основних виробничих фондів (ОФ):

$$\text{ОФ} = \text{П} / \text{ОФ} \quad (1.1)$$

Іншим показником ефективності використання основних засобів є фондомісткість, яка визначається відношенням середньої вартості основних засобів (ОФ) до обсягу випуску продукції (П):

$$\text{ФЕ} = \text{ОФ} / \text{П} \quad (1.2)$$

При розрахунку фондівіддачі у вартості основних фондів враховуються власні і орендовані засоби; не враховуються основні фонди, що знаходяться на консервації, а також здані в оренду іншим підприємствам. Підвищення фондівіддачі призводить до зниження суми амортизаційних відрахувань на 1 грн. готової продукції і сприяє підвищенню частки прибутку в ціні товару.

Для вивчення закономірностей динаміки використовується система показників, які характеризують напрямок та інтенсивність зміни у часі досліджуваної ознаки.

Абсолютний розмір змін у часі показує абсолютний приріст. Ланцюговий абсолютний приріст характеризує зміну показника за одиницю часу в абсолютному виразі:

$$\Delta l = y_i - y_{i-1} \quad (1.3)$$

Для характеристики відносної зміни показника у часі використовуються темпи росту (зростання):

$$Tr = \frac{y_i}{y_{i-1}} \times 100 \quad (1.4)$$

За допомогою показників характеризують зміну явищ в часі. Аналіз рядів динаміки є найефективнішим засобом оцінки тенденції і закономірностей розвитку явищ. Основними елементами динамічного ряду є: рівень і час, до якого відноситься належний рівень. Рівнями ряду можуть бути абсолютні, середні і відносні величини [1, стр. 88-90].

Висновки до розділу 1

За результатами аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що більшість науковців у якості складових системи управління виділяють: функції, організаційну структуру, кадри управління, інформацію, техніку.

З огляду на результати ґрунтовного аналізу наукових публікацій вітчизняних і закордонних учених, що присвячені дослідженню проблеми оцінювання системи менеджменту (СМ) організацій, завдання формування дієвого і в той же час ефективного управління нині є вельми актуальним. Ефективний менеджмент є складовою частиною економіки управління будь-якою організацією, не зважаючи на її форму власності й вид діяльності.

Практика свідчить, що тільки корінні зміни призводять до суттєвих результатів. Одночасно з тим реінжиніринг ділових процесів не дозволяє отримувати очікуваних вигід, оскільки не передбачає орієнтацію на людей і має занадто ризиковану природу радикальних змін. Очевидно, поступові, більш гуманітарні зміни, які базуються на соціально-технічному конструюванні, або на технології прогресу, даватимуть швидші і більш реальні результати.

Отже, для реалізації ефективної оцінки менеджменту підприємства необхідно проводити оцінку як керованої, так і керуючої системи, а також

внутрішньої та зовнішньої складової. При цьому потрібно враховувати, що метою оцінки ефективності менеджменту можуть бути: зміна стратегії розвитку, зміна напрямку діяльності або удосконалення внутрішніх процесів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» являється корпорацією, що виробляє пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду. 25 березня 1993 року в процесі приватизації державного майна Київського виробничого об'єднання по випуску пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Оболонь» створили Закрите акціонерне товариство «Оболонь». Майно «ОБОЛОНЬ» викупив колектив Київського орендного підприємства «ОБОЛОНЬ».

Розвиток компанії завжди супроводжувався розширенням території. Зараз «Оболонь» є єдиною українською корпорацією, що входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу (за рейтингом від німецького журналу Focus).

ПрАТ «ОБОЛОНЬ», у 1998 році, першим у харчовій галузі України, отримав сертифікат на систему управління якістю ISO 9001. Пізніше, через 10 років корпорація також першою сертифікувала відразу чотири системи управління.

На даний час в корпорації сертифіковані і діють:

- Система управління якістю (ISO 9001:2015) — взаємопов'язані, орієнтовані на задоволення споживачів процеси, які постійно поліпшуються завдяки правильному управлінню та лідерству керівництва і залученні персоналу, а також взаємовигідні стосунки з постачальниками.
- Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018) — система, що попереджає небезпеку харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).
- Система екологічного керування (ISO 14 001:2015) — введення екологічної політики, керування екологічними аспектами компанії.

- Система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45 001:2018) — за її допомогою, організація може управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці, а також покращувати свої показники в цій області.

Предметом діяльності акціонерного товариства є:

- виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральних вод, соків, солоду, сиропів, поліетиленових ящиків, вуглекислоти та товарів всенародного споживання;
- експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод задля потреб власного виробництва, здійснення водопостачання підприємств, промвузла «Оболонь», а також інших підприємств – виробників мінеральної води;
- здійснення оптової та роздрібною торгівлі; - здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;
- організація фірмової торгівлі продукції власного виробництва;
- здійснення виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, маркетингової, будівельної, постачальницької, консультативної, науководослідницької, рекламної, юридичної, проектною видавничою, посередницької, туристичної, дилерської, комісійної, орендної, посередницької, лізингової, культурно-освітньої, експортно-імпоротною, милосердною, добродійною, представницької, а також надання інших різноманітних послуг українським та іноземним юридичним особам;
- здійснення інших видів діяльності, передбачених статутом.

ПрАТ «Оболонь» активно співпрацює з аграрними підприємствами, які вирощують хміль, ячмінь, забезпечує роботою переробні підприємства, торговельні та транспортні організації.

Менеджмент корпорації

Структура компанії «ОБОЛОНЬ» створювалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що диверсифікувала виробництва, стимулювала перехід на сировину власного виробництва, пропонувала інноваційні підходи, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

У 2020 році «ОБОЛОНІ» виповнилося 40 років - ювілей. Корпорація увійшла до рейтингу ТОП-25 інноваційних компаній України, а також до ТОП-50 найкращих компаній за підсумками року. ТМ «ОБОЛОНЬ» та ТМ «Zibert» масштабно оновили. Випустили нові сорти пива, такі як «Germanarich», «Оболонь Київське Міцне», «Obolon Premium Dark Brew», «Hardmix Tequila&Lime» ПЕТ 0,6 л, сидру - «Ciber Rose», 2 нових смаки безалкогольних напоїв ТМ «Живчик» та мінеральну воду «Оболонська слабогазована». Також компанія першою в Україні почала випуск слабоалкогольних напоїв нової для ринку категорії «хард зельцер».

Корпорація «ОБОЛОНЬ» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні (рис.2.1). Загалом у корпорації працює майже 4 тисячі людей.

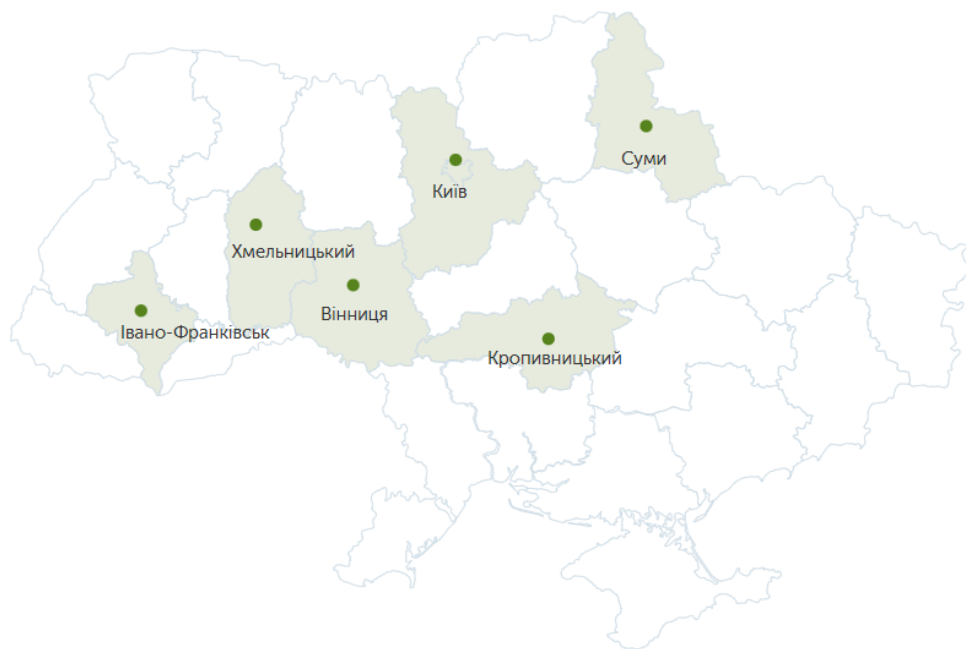


Рис.2.1 Підприємства корпорації «Оболонь»

Джерело: сайт компанії [23]

Головне підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ» знаходиться у Київській області, у м. Київ. Там здійснюється виробництво пива, безалкогольних напоїв,

мінеральної води та сушка пивної дробини. Взагалі у 2014 році випущено понад 70 млн дал напоїв.

Дочірні підприємства «ОБОЛОНЬ» це - ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА», Київська область, Фастів: Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв; ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», Хмельницька область, Краси́лів: Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.

Територіально віддалені цехи включають виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Кіровоградська область, м. Олександрія: Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ; солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Хмельницька область, смт Чемерівці: Виробництво солоду.

Підприємства з корпоративними правами, туди входять ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», Сумська область, м. Охтирка: Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води. ПрАТ «Бершадський комбінат», Вінницька область, м. Бершадь; ПрАТ «Дятьківці», Івано-Франківська область, Коломия: Виробництво солоду. ТОВ "ФК "Оболонь", Київська область, м.Київ: Футбольний клуб "Оболонь".

Середньооблікова чисельність штатних працівників (осіб) ПрАТ "Оболонь" налічує 2602.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) складає 6.

Чисельність працівників, що працюють неповний робочий час: немає.

Фонд оплати праці складає 338219 тис. грн.

Асортимент продукції наведений у табл. 2.1.

Асортимент продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Вид продукції	Найменування
1	2
Пиво	Zibert
	Carling
	Zlata Praha
	hike
	О
	Десант
	Жигулівське
	Охтирське
	BeerMix
	Оболонь
	Germanarich
	Pubster
	GOLDEN CASTLE EXPORT
	Keten Brug
	Hardmix
Piwny kubek ("Пивний кухоль")	
Южанка	
Безалкогольні напої	Живчик
	Smart Cola
	Lemonissimo Lemonata
	Квас "Старокиївський"
	Смачна класика
Сидр	Sidro Villa Bianca
	Ciber

1	2
Слабоалкогольні напої	Класична серія
	Енергетичні напої
Мінеральна та питна вода	Оболонська
	Прозора
	Збручинська 77
	Регіональна вода
	Аквабаланс
Промислові товари	Солод
	Пивна дробина
	Бандажна стрічка
	ПЕТф-преформа
	Ящик

Джерело: створено автором на основі даних підприємства [23]

Покажемо скорочену структуру продуктового портфеля на ПрАТ «Оболонь» за 2018 р. (рис. 2.2).

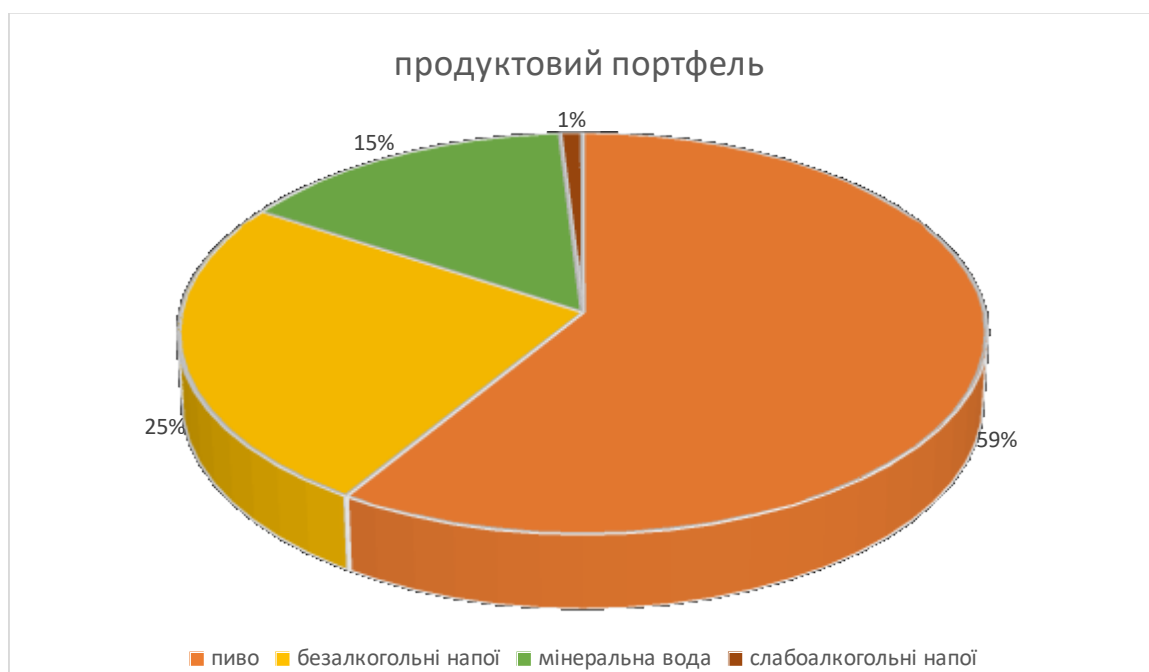


Рис.2.2 Структура продуктового портфеля на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства [23]

Не дивлячись на те, що виробництво пива є найбільш пріоритетним напрямком розвитку, корпорація ставить собі за мету здобуття лідерства на всіх

згаданих ринках.

Експорт продукції «ОБОЛОНЬ»: вони першими у колишньому СРСР почали експортувати пиво за кордон. У 1989 році перший експорт відбувся у Велику Британію. Пиво з України експортується вже в майже 60 країн світу, серед яких більшість припадає на країни СНД - 82%, багато постачають у Білорусь, Молдову, а також Литву та Грузію. У 2017 році експорт українського пива збільшився на 50%, якщо порівнювати з 2016 роком. На сьогоднішній момент Україна входить в ТОП-10 головних постачальників пива в ЄС: 1) Мексика (211 млн літрів і 52% від всього імпорту); 2) Сербія (48 млн л., 12%); 3) США (39 млн л., 10%); 4) Білорусь (23 млн л., 6%); 5) Китай (16 млн. Л., 4%); 6) Україна (11 млн л., 3%). Експортна стратегія ПрАТ «Оболонь» направлена в першу чергу на розбудову довгострокових партнерських відносин із дистриб'юторами. Підприємство не хоче будь-якою ціною здійснити разову поставку і поставити ще одну точку на карті світу.

На усіх заводах «Оболонь» значну роль має автоматизація. Основні виробничі функції здійснюють машини, а персонал лише контролює процес. Це свідчить не лише про технологічну ідеальність виробництва, але й дотримання найсуворіших стандартів якості продукції та високий рівень організації усіх процесів виробництва.

А завдяки найдосвідченішим технологам «Оболонь» впроваджує передовий досвід, створює нові смаки, постійно вдосконалює рецептуру напоїв.

Пивоварна галузь є однією з найбільш динамічних та займає важливе місце у переробній промисловості України. На сьогоднішній день рентабельність підприємств даної галузі є однією із найвищих і темпи приросту виробництва з кожним роком збільшуються.

Українське пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок середніх та великих підприємств. Лише п'ять пивоварних компаній в Україні контролюють більше ніж 94% вітчизняного ринку, натомість частка на ринку українського пива невеликих пивоварних компаній становить лише близько

5,9%. Якщо порівнювати з європейськими ринками український знаходиться на стадії розвитку. На сьогоднішній день споживання пива в Україні досягає близько 65 л на людину, що є нижче ніж споживання пива в європейських країнах.

Структура ринку пивоварної галузі - олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників. Запекла конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: - «Оболонь» (ТМ «Оболонь», «Жигулівське», «Carling», «Nike», «Zlata Praha», «Zibert», «Охтирське» і т.д.); - Carlsberg Ukraine (ТМ «Tuborg», «Львівське», «Арсенал», «Holsten», «Славутич», «Carlsberg» та ін.); - Альянс Efes та AB InBev (ТМ «Bud», «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Stella Artois», «Beck's» «Staropramen», та ін.); - Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна броварня», «Закарпатське», «Жигулі Барне», «Галицька корона», Stare Misto та ін).

ПрАТ «Оболонь» – це єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу та є одним із лідерів пивного ринку України.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Проаналізуємо техніко-економічні показники та показники фінансового стану за 2019-2020 рр. для дослідження зміни кожного показника та їх структури. Дані для аналізу наведені у табл. 2.2 – 2.3.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2019-2020 рр.

Найменування показника	2019	2020	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5466148	5549706	83558	1,53

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4739569	4481846,5	-257722,5	-5,44
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4848684,5	4539984,5	-308700	-6,37
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	2209324	2505048	295724	13,39
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3157	3460	303	9,60
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	626692	705528	78836	12,58
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4277833	4070109	-207724	-4,86
Адміністративні витрати, тис. грн.	337100	361150	24050	7,13
Витрати на збут, тис. грн.	661989	719636	57647	8,71
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1188315	1479597	291282	24,51
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	219688	466312	246624	112,26
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	257633	338614	80981	31,43
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	0,97	0,93	-0,04	-3,86
Продуктивність праці, тис. грн./ особу, тис. грн./ особу	1731,44	1603,96	-127,48	-7,36
Фондоозброєність, грн./особу	1501,29	1295,33	-205,96	-13,72
Фондовіддача, грн./грн.	1,15	1,24	0,08	7,37
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	198,51	203,91	5,40	2,72
Рентабельність діяльності (продажу), %	4,71	6,10	1,39	x
Рентабельність продукції, %	6,02	8,32	2,30	x
Рентабельність активів, %	5,31	7,46	2,15	x
Рентабельність власного капіталу, %	11,66	13,52	1,86	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На основі проведених розрахунків, можна зробити наступні висновки: у звітному році, порівняно із попереднім роком, чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшився на 83558 тис. грн., тобто дохід виріс на 1,53%.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 207724 тис. грн., тобто на 4,86%. Це позитивна тенденція.

Щодо чистого прибутку, то на кінець звітного року їх вартість збільшилась на 80981 тис. грн. (темп зростання – 131,43%).

Витрати на 1 грн. продукції зменшились на 4 коп., тобто на 3,86%.

Рентабельність діяльності (продажу) збільшилась на 1,39%, рентабельність продукції збільшилась на 2,30%, рентабельність активів збільшилась на 2,15% та рентабельність власного капіталу збільшилась на 1,86%.

Найважливішою характеристикою фінансового стану підприємства ПрАТ «Оболонь» є його фінансова стійкість, яка представляє надійно гарантовану платоспроможність, рівновагу між власними та залученими засобами, незалежність від непередбачуваних випадків ринкової кон'юнктури і партнерів, довіру кредиторів та рівень наскільки підприємство від них залежить, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2019-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	2019	2020	Відхилення +/-
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття	> 1	0,43	0,68	0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,15	0,22	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,0061	0,0077	0,0016
Чистий обіговий капітал, тис. грн	> 0 збільшення	-1489898	-692527	797371

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,39	0,45	0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	0,66	0,83	0,17
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	-1	-0,64	0,36
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,4	2	-0,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	45,79	28,3	-17,49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	4,5	3,18	-1,32
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	x	x	x
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	x	x	x
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	7,25	5,4	-1,85
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,3	2	-0,3

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт покриття покращився на 0,25, але є все одно не достатнім, підприємство не володіє достатнім обсягом ресурсів. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів, на ПрАТ “ОБОЛОНЬ” цей коефіцієнт замалий і у 2019 і у 2020 роках, не дивлячись на мале поліпшення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,0016, що є позитивною зміною. Нестача обігового капіталу демонструє що підприємство не здатне вчасно погасити короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності) в 2020 році

збільшився на 0.17 і становив 0,45, зростання свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності.

Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування) входив в норму і в 2019 і в 2020 роках, прогрес становить 0.17. Коефіцієнт маневреності власного капіталу на момент дослідження паганий, характеризує ступінь мобільності використання власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки, у 2020 році показник зменшився на 17,49. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 1,32. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів та коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшились, зниження першого показника показує збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або зниження попиту на готову продукцію, а другий показує що капітал можна використовувати більш ефективно.

Фінансовий стан підприємства в першу чергу залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього сильно впливають усі ці види діяльності підприємства. На фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Що більш високі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то буде вища прибутковість підприємства, що позитивно вплине на його фінансовий стан.

Сьогодні найнеобхіднішим є адаптувати методики аналізу до сучасних економіко-правових умов.

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за минулі роки наведена на рис.2.3.

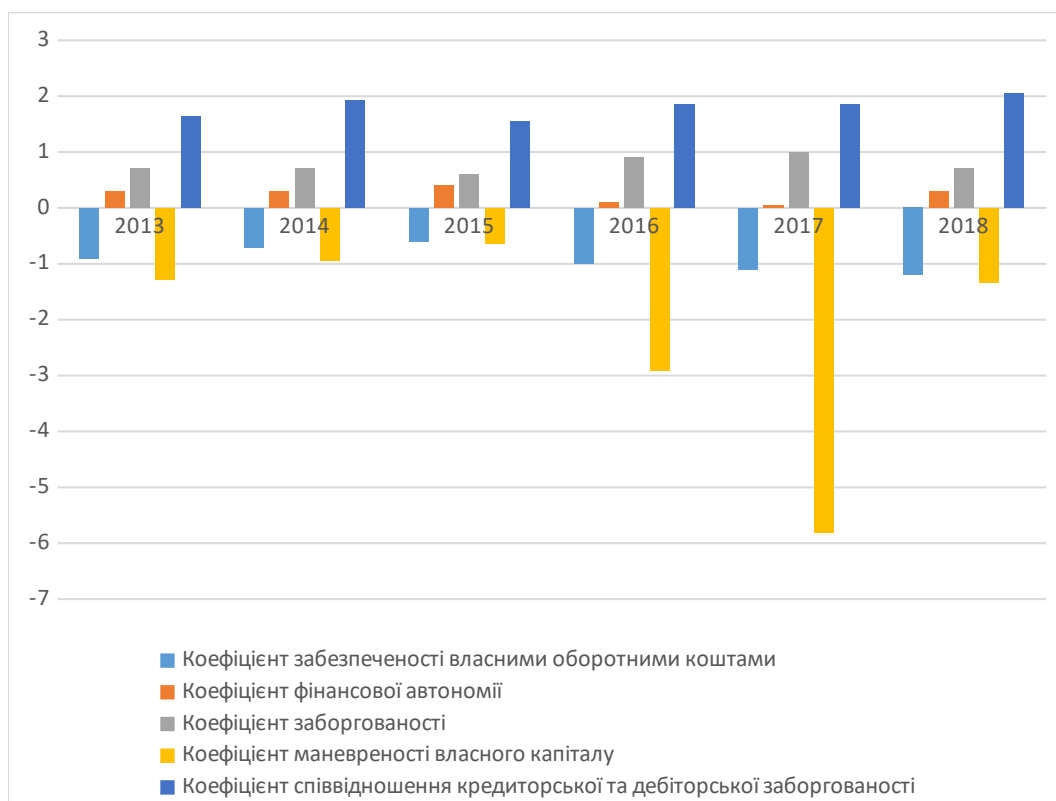


Рис. 2.3. Динаміка оціночних показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2013 – 2018 рр.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства [23]

За досліджуваний період 2013-2018 роках бачимо постійне зниження коефіцієнта фінансової автономії, причиною цього є отримання збитків у 2016 – 2018 роках і відповідно «проїданням» власного капіталу.

Проаналізуємо основний капітал підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основний капітал ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Стаття активу	2018	2019	2020	Відх-ння 2019 від 2018	Відх-ння 2020 від 2019
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	6857	6026	4686	-831	-1340
знос	43396	37937	39283	-5459	1346
Незавершене будівництво	20201	18141	11272	-2060	-6869

1	2	3	4	5	6
Основні засоби (залишкова вартість)	4867736	4611402	4352291	-256334	-259111
Знос	7073024	7392445	7727984	319421	335539
Довгострокові фінансові інвестиції	109397	57581	18542	-51816	-39039
Усього основного капіталу	5004205	4693164	4386805	-311041	-306359

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Незавершене будівництво зменшувалось протягом досліджуваних років, на 2060 тис. грн. у 2019 році і на 6869 тис. грн. у 2020 році у зв'язку з фізичним та моральним зносом та очікуваним строком корисного використання.

Залишкова вартість основних засобів зменшувалась через нарахування зносу (амортизації) основного засобу.

Основний капітал зменшився на 311041 тис. грн. у 2019 році і на 306359 тис. грн. у 2020 році. Основні активи це виробнича основа підприємства, а саме будівлі, споруди, машини, обладнання, тож бачимо що вони подешевшали.

Проаналізуємо оборотні активи підприємства у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оборотні активи ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Стаття активу	2018	2019	2020	Відх-ння 2019 від 2018	Відх-ння 2020 від 2019
Запаси	719638	753270	1015849	33632	262579
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	203818	260966	272112	11146	57148
Грошові кошти, еквіваленти	16876	16228	17048	820	-648
Оборотний капітал	1105944	1163932	1502253	338321	57988

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Запаси в 2019 і 2020 роках збільшились на 33632 та 262579 тис. грн. відповідно. Можемо зробити висновок що підприємство закупило сировину за привабливою ціною.

Дебіторська заборгованість збільшилася у 2019 році (на 57148 тис. грн.) та трохи зменшилася у 2020 році (на 11146 тис. грн.). Коли дебіторська заборгованість є на балансі, підприємство не може із впевненістю визначити ступінь імовірності її повернення. Підприємство продало у 2019 році більше товару за післяоплатою, тож можемо сказати що це не є дуже добре. Проте у 2020 році дебіторська заборгованість почала зменшуватись.

Відображення готівки в касі підприємства це кошти та їх еквіваленти, у 2020 році їх кількість збільшилась і становила 17048 тис. грн.

Оборотний капітал загалом збільшувався, на 57988 тис. грн. і 338321 тис. грн., він характеризує частину капіталу, що авансується в сировину і робочу силу (предмети праці) використовується тільки в одному виробничому циклі і повертається на підприємство за один оборот, тож тенденція позитивна.

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою економічної діяльності підприємства. Він відображає в основному конкурентоспроможність підприємства, а також його потенціал в діловому співробітництві, може оцінити в якій мірі є гарантованими економічні інтереси самого підприємства та його партнерів за фінансовими та іншими відносинами.

В результаті проведення порівняльного аналітичного аналізу можемо зробити висновки, що збільшились виробничі запаси, готова продукція, товари, матеріальні оборотні засоби, дебіторська заборгованість та оборотний капітал. Проте, грошові кошти й еквіваленти зменшились.

Проведемо аналіз фінансових результатів ПрАТ "Оболонь" за період 2016-2018 рр. Аналізу доходів підприємства за цей період представлено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка доходів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Вид доходу	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага, %		Відхилення питомої ваги, %
	2018	2019	2020	2019 від 2018 рр.	2020 від 2019 рр.	2019 від 2018 рр.	2020 від 2019 рр.	2019	2020	
Чистий дохід	5 078 764	5 466 148	5 549 706	387384	83558	1,08	1,02	94,50	92,84	-1,66
Інші операційні доходи	85 301	62 681	74 094	-22620	11413	0,73	1,18	1,08	1,24	0,16
Доход від участі в капіталі	90 188	39 058	0	-51130	-39058	0,43	0,00	0,68	0,00	-0,68
Інші фінансові доходи	4 259	280	338 280	-3979	338000	0,07	1208,14	0,00	5,66	5,65
Інші доходи	6 725	216 198	15 776	209473	-200422	32,15	0,07	3,74	0,26	-3,47
Всього доходи	5 265 237	5 784 365	5 977 856	519128	193491	1,10	1,03	100,00	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У порівнянні із показником за 2019 рік чистий дохід у 2020 році збільшився на 83558 тис. грн. (темп приросту склав 1,08%).

Інші операційні доходи збільшилися на 11413 тис. грн. (темп приросту склав 1,18%).

Доход від участі в капіталі в 2020 році склав 0 тис. грн. в порівнянні з 39058 тис. Грн. 2019 року та 90188 тис. Грн. 2018 року.

Інші фінансові доходи в 2020 році склали 338 280 тис. грн., що на 338000 тис. грн. більше значення 2019 року. Темп приросту за останній рік склав 1208,14%. У 2018 році інші фінансові доходи склали 4258 тис. грн.

Інші доходи в 2020 році склали 15 776 тис. грн., що на 200422 тис. грн. менше значення 2019 року. Темп приросту за останній рік склав 0,07%. Показник за 2018 рік становив 6725 тис. Грн. З темпом приросту 32,15%.

Загальна сума доходів в 2020 році становила 5 977 856 тис. грн., що на 193491 тис. грн. більше значення 2019 року. Показник 2019 року становив 5784365 тис. Грн. що на 519128 тис. грн. більше значення 2018 року. Тож з роками бачимо позитивну тенденцію. Проведемо аналіз витрат ПрАТ «Оболонь» за період 2016-2018 рр. та представимо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура та динаміка витрат ПрАТ "Оболонь" за 2018-2020 роки , тис. грн.

Види витрат, тис. грн.	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %		Відхилення питомої ваги, % 2020 від 2019 рр.
	2018	2019	2020	2019 від 2018 рр.	2020 від 2019 рр.	2019 від 2018 рр.	2020 від 2019 рр.	2019	2020	
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4292370	4277833	4070109	-14537	-207724	1,00	0,95	75,33	72,00	-3,33
Адміністративні витрати	303 955	337 100	361 150	33145	24050	1,11	1,07	5,94	6,39	0,45
Витрати на збут	675 489	661 989	719 636	-13500	57647	0,98	1,09	11,66	12,73	1,07
Інші операційні витрати	20 451	32 219	6 593	11768	-25626	1,58	0,20	0,57	0,12	-0,45
Фінансові витрати	275 269	329 215	255 444	53946	-73771	1,20	0,78	5,80	4,52	-1,28
Втрати від участі в капіталі	90 188	39 058	1 618	-51130	-37440	0,43	0,04	0,69	0,03	-0,66
Інші витрати	23 505	1 418	238 394	-22087	236976	0,06	168,12	0,02	4,22	4,19
Всього витрати	5681227	5678832	5652944	-2395	-25888	1,00	1,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році склала 4070109 тис. грн., що на 207724 тис. грн. менше 2019 р. Темп зростання склав 0,95. У порівнянні з 2019 роком з показником 2018 року собівартість реалізованої продукції зменшилась на 14537 тис. грн., а темп зростання за цей період склав 1,79%.

Адміністративні витрати у 2020 році склали 361 150 тис. грн., що на 24050 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Темп зростання за минулий рік склав 1,07. У порівнянні з 2019 роком з показником 2018 року адміністративні витрати зросли на 33145 тис. грн., темп зростання адміністративних витрат склав 1,11%.

Витрати на збут у 2020 році склали 719636 тис. грн., що на 57647 тис. грн. більше значення 2019 року. Темп зростання за звітний рік склав 1,09%.

Інші операційні витрати у 2020 році склали 6 593 тис. грн., що на 25626 тис. грн. менше 2019 р. Темп зростання за звітний рік склав 0,2%.

Фінансові витрати у 2020 році склали 255 444 тис. грн., що на 73771 тис. грн. менше ніж у 2019 році. Темп зростання за минулий рік склав 0,78%.

Збитки від пайової участі у 2020 році склали 1 млн 618 тис. грн. Темп зростання склав 0,04%. Порівняно з показником 2018 року втрати від пайової участі зменшилися на 51130 тис. грн.

Всього витрати в 2020 році становили 5652944 тис. Грн., що на 25888 тис. Грн. Менше ніж в 2019 році.

Оскільки загальна сума доходів в 2020 році становила 5 977 856 тис. грн., що на 205600 тис. грн. більше значення 2019 року. Показник 2019 року становив 5784365 тис. Грн. що на 539128 тис. грн. більше значення 2018 року. Тож з роками бачимо позитивну тенденцію [29].

2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту на ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Оцінимо факторів макросередовища ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Знаємо, що аналіз факторів макросередовища проводиться щоб визначити ринкові можливостей підприємства.

Ринкові можливості компанії це показники про товари: де, в якій кількості і за якими цінами можна буде продавати в близькому майбутньому.

Щодо оцінки стану зовнішнього середовища, воно проводиться для того, щоб керівництво змогло підготувати управлінські прийоми, що зможуть запобігти негативному впливу зовнішнього середовища або будуть здатні послабити дію негативних факторів на діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Створимо групи аналітичних даних для оцінки макросередовища підприємства:

До загроз входять:

1. Низька або нижче середньої оплата праці;
2. Поява нових, перспективних конкурентів;
3. Неідеальність податкової політики, що може ускладнити роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості протиріч в окремих моментах законодавства;
4. Зниження попиту у зв'язку із зниженням доходів населення, що демонструється у зменшенні продажів;
5. Погана система заохочення працівників та система їх мотивації;
6. Боротьба за сировинні дистриб'юторів.

До можливостей відносяться:

1. Розширення каналів збуту;
2. Впровадження інновацій;
3. Розробка та практична реалізація стратегічних рішень;
4. Введення нової технологічної лінії;
5. Розширення товарного асортименту;
6. Підвищення рівня продуктивності праці;
7. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.

Перейдемо до оцінки факторів внутрішнього середовища ПрАТ «ОБОЛОНЬ» і перерахуємо сильні і слабкі сторони підприємства.

Сильні сторони це:

1. Відповідальність структури управління його апарату;
2. Високий рівень кваліфікації персоналу;
3. Можливість розширення асортименту продукції з дуже невеликими затратами;
4. Хороша технічна оснащеність;
5. Перевірені та надійні постачальники;
6. Налагоджені канали збуту;
7. Конкурентоспроможність на ринку.

Слабкими сторонами являються:

1. Високі витрати на виробництво;
2. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів.

Після всього вищеперерахованого, можемо сказати, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» може скористатися стратегічною альтернативою під назвою «сильні сорони і можливості».

Використовуючи свої дійсно сильні ринкові позиції, проводячи аналіз ринкової ситуації та свої конкурентні переваги, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має можливість ввійти в нові сегменти ринку, забезпечувати додаткові групи споживачів, а також маючи великі виробничі потужності компанія може розширити виробництво.

Найбільшу уважно потрібно віднести до слабкостей і загроз компанії, щоб їх вплив не призвів до погіршення стану заводу.

Побудуємо матрицю SWOT – аналізу для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (табл.2.8) і наведемо стратегічні дії корисні для даного підприємства.

Матриця SWOT – аналізу для ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

	О – можливості	Т – загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденції до зростання попиту пива у середньому та низькому сегментах. 2. Зростання попиту на так зване пиво для жінок. 3. Вихід на нові ринки. 4. Наявність ресурсоощадливих технологій. 5. Розвиток дистриб'юторських мереж. 6. Існування новітніх маркетингових технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення темпів інфляції. 2. Зменшення реальних доходів населення. 3. Зростання акцизів та тарифів. 4. Поява конкурентів з більш вигідними цінами і високою якістю проукції. 5. Скорочення населення внаслідок війни та руйнування підприємств компанії. 6. Циклічність попиту пива на ринку через сезонність.
S – сильні сторони	S*O	S*T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі конкурентні позиції на ринку. 2. Випуск високоякісної продукції. 3. Високий інтерес іноземних партнерів. до оболонського пива. 4. Гарний імідж у постачальників та споживачів. 5. Постачання пива здійснюється по всій Україні, а також по іншим країнам. 6. Власне виробництво сировини. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нових видів напою спрямованих на жіночу аудиторію. 2. Підвищення іміджу компанії та її брендів, через промоакції, випуск нового дизайну тари, орієнтованого на зарубіжних туристів, створення різноманітних рекламних роликів, благодійних заходів. 3. Залучення нових технологій, для того щоб більш економно витратити сировину, для зниження витрати на виготовлення продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення та модернізація обладнання. 2. Посилення привабливості продукції компанії та просування продукції на ринки. 3. Вихід на нові ринки Східної і Північної Європи. 4. Впровадження продукції, що буде актуальною увесь рік.
W – слабкі сторони	W*O	W*T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі витрати на виробництво. 2. Відсутність фінансових можливостей для введення інновацій. 3. Вище середньої цінова політика. 4. Висока плинність кадрів. 5. Недовикористання потужностей. 6. Нестабільний фінансовий стан за 2014-2021 рр. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нових маркетингових технологій для зростання попиту та зниження сезонності. 2. Пошук вигідних дистриб'юторів. 3. Розширення збуту через великі та середні торгівельні мережі («Сільпо», «АТБ») 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здорожчання тарифів та ресурсів призведе до зростання витрат. 2. Військовий стан та його наслідки погіршить фінансову ситуацію в компанії. 3. Посилення конкуренції може призвести до зменшення частки на ринку і втрати лідерства. 4. Неподолання економічної кризи та банкрутство.

Джерело: створено автором

Для оцінювання стратегічного положення підприємства усе частіше

використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це — метод, що є комплексним, і призначений для оцінки ситуації та вибору альтернативної стратегії. Його привабливість можна пояснити тим, він дає нагоду проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

У SPACE-аналізі можна виділити чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила»)
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напрямку);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу). Кожен із критеріїв

складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках.

Під час формування критеріїв врахуємо специфічні особливості підприємства, його цілі, стратегії, виробничий потенціал, досвід роботи тощо.

Група експертів провела аналіз критеріїв стратегічної сили підприємства та отримала оцінки, які наведені в табл. 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9

Експертні оцінки стану підприємства і галузі

Критерії	Оцінка, балів	Вага
1	2	3
Фінансова сила підприємства:	2-3,8	
- рентабельність вкладеного капіталу	3-5	0,4
- стабільність отримання прибутку	1-3	0,4
- ліквідність	2-3	0,2
Конкурентоздатність підприємства:	3,2-5,2	
- частка на ринку	4-6	0,5
- можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2-4	0,3

1	2	3
- рентабельність продажу	3-5	0,2
Привабливість галузі:	3,4-5,2	
- характеристика конкурентної ситуації	4-5	0,4
- стадія життєвого циклу галузі	4-6	0,4
- залежність розвитку галузі від кон'юнктури	1-4	0,2
Стабільність галузі:	1,7-3,5	
- привабливість життєвого циклу галузі	1-3	0,3
- ступінь інновативності галузі	2-4	0,5
- маркетингові та рекламні можливості	2-3	0,2

Джерело: розраховано автором

Отримані результати розрахунків нанесемо на прямокутну систему координат (рис.2.4).

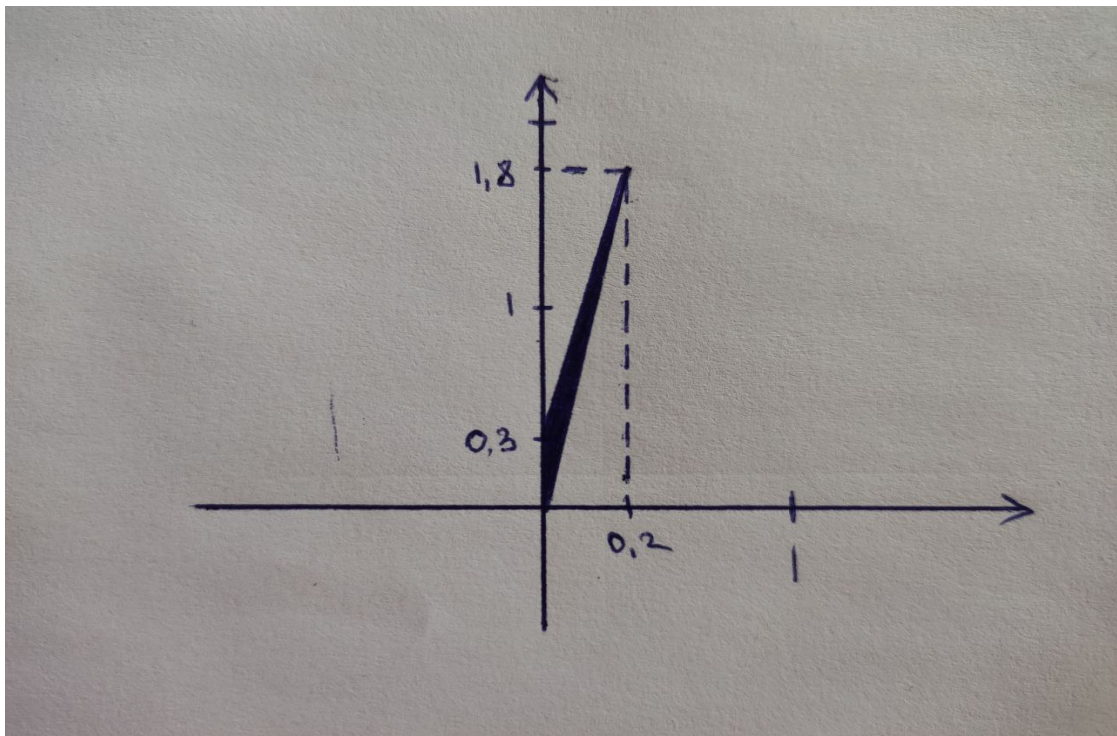


Рис.2.4. Графічне представлення стратегічного стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Джерело: створено автором

Досліджаному підприємству слід використовувати агресивну стратегію.

Цей стан типовий у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю середовища. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти та примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно зконцентруватись на забезпеченні інтересів.

Стратегії спрямовані на:

- розширення виробництва та продажу; підприємству потрібно шукати нових замовників, не боятися брати великі завдання
- цінова війна з конкурентами; спонукати клієнтів до співпраці привабливими цінами
- проникнення у нові сектори ринку;
- просування брендів; просувати свій бренд, доводити його якість.

Оскільки найбільша доля продукції що виробляє “ОБОЛОНЬ” це пиво, то на основі даних про конкурентів можемо створити та розглянути позиційну карту підприємств (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Вихідні дані для побудови позиційної карти конкуруючих підприємств

	Назва підприємства	Доля виробників пива на ринку, %
1	SunInBev	34
2	Carlsberg	27
3	ППБ	13
4	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	11
5	Pilsner	4,3
6	Опілля	1
7	Бердичевский ПЗ	0,7

Джерело: створено автором

На основі наведених даних покажемо динаміку часток ринку основних конкурентів – рис.2.5.

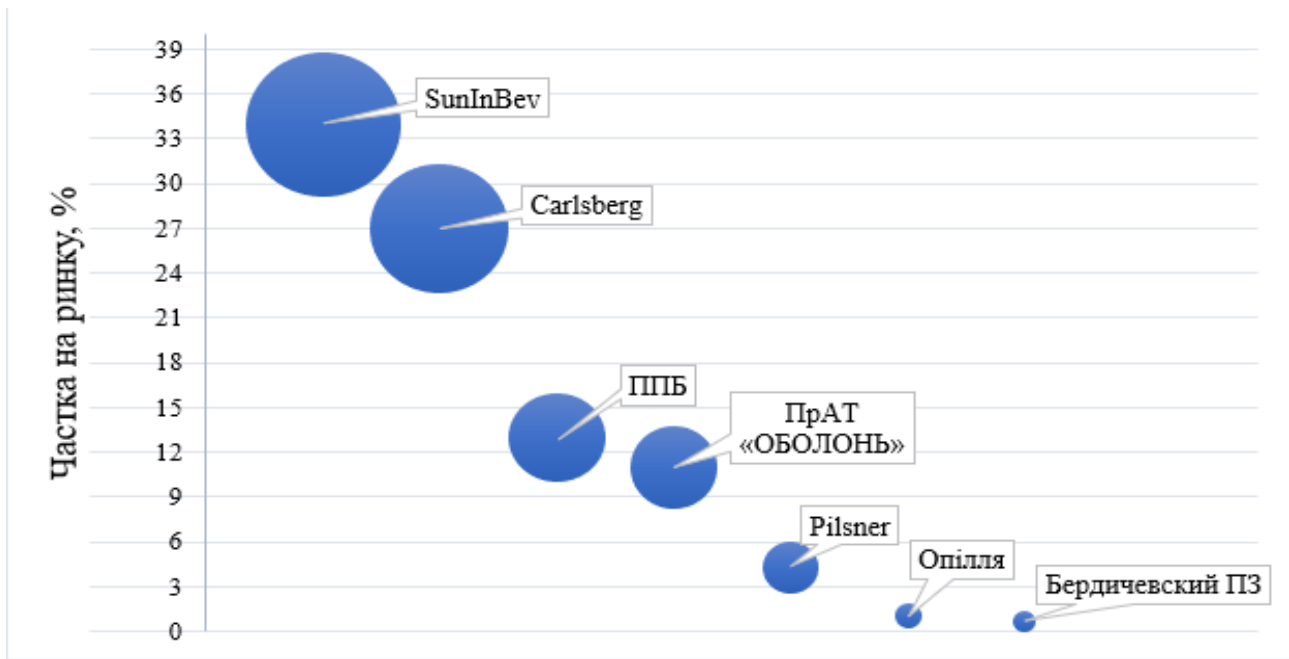


Рис.2.5. Динаміка часток ринку основних конкурентів

Джерело: створено автором

Бачимо що компанії можна об'єднати у дві групи: лідери ринку та малі підприємства. До лідерів входять SunInBev, Carlsberg, ППБ та ПрАТ «ОБОЛОНЬ», тож в цій групі основні конкуренти досліджуваного підприємства.

Пропонуємо оцінити ефективність системи менеджменту за допомогою матричної оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві, де за методикою [15] визначаються два показники: інтегральний показник фінансової стійкості та інтенсивність розвитку. У процесі оцінки щодо показника фінансової стійкості визначається фінансовий стан підприємства та можливість вільно маневрувати групами засобів, ефективність їх використання з метою забезпечення безперервності виробничого процесу. Другий критерій показує здатність і змогу підприємства до розвитку. Їх поєднаність у матриці відображається як спроможність до змін, оновлення і розширення виробництва, що взаємоузгоджується з фінансовими можливостями.

Перший досліджуваний показник — фінансова стійкість, виражений у інтегральному показнику фінансової стійкості, він в свою чергу складається з:

- 1) коефіцієнта фінансової стабільності (К ф.стаб);
- 2) коефіцієнта фінансової незалежності (К ф.нез);
- 3) коефіцієнта мобільності (К моб).

$$I_{ф.ст.} = \sqrt[3]{K_{ф.стаб.} * K_{ф.нез} * K_{моб.}} \quad (2.1)$$

Встановлено, що перший рівень фінансової стійкості включає підприємства, у яких інтегральний показник фінансової стійкості $\leq 0,5$; другий рівень – $0,51 - 0,7$; третій рівень – $\geq 0,71$.

Другий показник — інтенсивність розвитку, що виражений через коефіцієнт Бівера, він також поділений на три рівні:

перший рівень – розширення виробництва практично відсутнє;

другий рівень – середня активність до розвитку;

третій рівень – інтенсивний розвиток підприємства.

Він визначається за формулою:

$$K_6 = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт Бівера показує частку прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва. На основі нормативних значень даного показника та додаткових результатів визначено, що перший рівень інтенсивності розвитку включає господарства, для яких коефіцієнт Бівера $\leq 0,16$; другий рівень – $0,17 \leq K_6 \leq 0,30$; третій рівень – $\geq 0,31$.

Розрахуємо ці показники та результати зведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Вихідні дані для побудови матриці ефективності системи менеджменту на
ПрАТ «Оболонь» за 2020 р.**

Показник	Значення
Коефіцієнт фінансової стабільності (К ф.стаб)	0,88
Коефіцієнт фінансової незалежності (К ф.нез)	0,39
Коефіцієнт мобільності (К моб)	-1
Інтегральний показник фінансової стійкості (I ф.ст)	-0,7
Чистий прибуток	338614
Амортизація	399564
Довгострокові зобов'язання	87166
Короткострокові зобов'язання	2653830
Коефіцієнт Бівера	0,27

Джерело: розраховано автором

Відповідно до вказаних вище критеріїв виділено дев'ять класифікаційних груп агроформувань у матриці «Ефективність системи менеджменту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»» (рис.2.6).

Фінансова стійкість

	III рівень $I \text{ ф.ст.} \geq 0,71$	1 Фінансово-стійкі «консерватори»	2 Привабливі для інвестора підприємства	3 Рентабельні з інноваційним розвитком
	II рівень $0,5 \leq I \text{ ф.ст.} \leq 0,71$	4 «Консерватори», що не витримують конкуренції	5 Підприємства з прихованою фінансовою нестабільністю	6 Підприємства, що інтенсивно розвиваються
	I рівень $I \text{ ф.ст.} \leq 0,5$	7 Потенційні банкрути	8 Підприємства з вираженою фінансовою нестабільністю	9 Підприємства- початківці або слабкоорганізовані
		I рівень $K6 \leq 0,16$	II рівень $0,17 \leq K6 \leq 0,30$	III рівень $K6 \geq 0,31$
				

Інтенсивність розвитку

Рис.2.6. Матриця ефективності системи менеджменту

ПрАТ «Оболонь у 2020 р.

Джерело: побудовано автором

Оскільки підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має інтегральний показник фінансової стійкості, тобто фінансову стійкість, $-0,7$ та інтенсивність розвитку $0,27$, то можемо його віднести до групи 8 — підприємства з вираженою фінансовою нестабільністю.

Група 8 – підприємства з явно вираженою фінансовою нестабільністю – характеризується низькими показниками щодо забезпеченості власними коштами та ефективності розпорядження ними.

Тобто спостерігається ситуація, коли бажання до розвитку є, але відсутні необхідні для цього засоби. На основі попереднього аналізу, знаємо, що досліджуване підприємство має багато кредитів.

При впровадженні певних заходів можна здійснити перехід в групу 5 - підприємства з прихованою фінансовою нестабільністю, але наразі підприємство існує за рахунок кредитів, це ризиковано, проте компанії вдається успішно використовувати таку політику. Переходити до клітини 9 недоцільно, оскільки без підвищення фінансової стійкості значне впровадження змін є досить ризикованим.

Висновки до розділу 2

Отже, ПрАТ «Оболонь» є прикладом успішної компанії, результати діяльності якої, повною мірою залежать від ефективного стратегічного менеджменту.

За фінансово-економічними показниками бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства має тенденцію збільшуватись, і в 2020 році виріс на 83558 тис. грн. в порівнянні з 2019, тобто на 1,53%.

У той же час обіартість реалізованої продукції зменшилася на 207724 тис. грн., тобто на 4,86%. Це також позитивна тенденція.

Щодо чистого прибутку, він також збільшився, на кінець звітнього року їх вартість збільшилась на 80981 тис. грн. (темп зростання – 131,43%). Рентабельність продукції збільшилась на 2,30%.

Коефіцієнт покриття покращився на 0,25. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,0016. Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності) в 2020 році збільшився на 0,17. Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,4.

Тож, бачимо що не дивлячись на труднощі підприємство постійно покращує своє фінансове становище.

Стратегії ЗАТ «Оболонь» націлені на задоволення вимог та очікувань споживачів і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною

складовою частиною даних стратегій є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Провівши SWOT-аналіз, визначили фактори внутрішнього та зовнішнього середовища які впливають на діяльність компанії. Найбільшу увагу необхідно приділити полю «слабкість і загрози» матриці можливих стратегій, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану компанії.

Основні напрями подальшого дослідження планується направити на вдосконалення представленого у статті теоретико-методологічного інструментарію оцінювання ефективності діяльності суб'єкта господарювання та безпосередньо розроблення й удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності функціонування і розвитку підприємства [27].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві

Прийняття управлінських рішень — це один із найважливіших етапів менеджменту, оскільки цей етап формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Для того щоб прийняти управлінське рішення менеджери мають бути високого рівня компетентності, докласти значних затрат часу, енергії та досвіду. Прийняття управлінського рішення передбачає також високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих у життя рішень необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всіх менеджерів, які бажають забезпечити високий рівень ефективності своєї діяльності.

Згадана оцінка факторів макросередовища, що прямо впливають на господарську діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та врахування компонентів внутрішнього середовища підприємства дозволяє нам рекомендувати управлінські дії такого стратегічного характеру:

1. Продовжувати випуск продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.
2. Налагодити випуск нового виду продукції.

Першим етапом, з якого слід розпочати роботу по впровадженню нового товару на ринок є прийняття рішення про впровадження нового товару. На даному етапі необхідно проаналізувати ситуацію на ринку, оцінити можливості підприємства та виявити необхідність у впровадженні нового товару. Запропонуємо процес впровадження нового товару на ринок для підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ», який відображено на рис.3.1.



Рис.3.1. Процес впровадження нового виду пива для ПрАТ “ОБОЛОНЬ”

Джерело: створено автором

Стратегічний аналіз проведений у розділі 2 показав, що активно розвивається ринок так званого пива для жінок. Тобто з фруктовими або пряними смаками, легкого та освіжаючого.

Тож, для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ми запропонуємо — впровадити новий смак BeerMix — Грейпфрут, легке пиво, що є оригінальним поєднанням світлого пива і фруктових соків (з грейпфрута і апельсина). Пиво з м'якою текстурою, соковитою свіжістю фруктів і низьким рівнем алкоголю (не більше 2,5%). Цитрусовий BeerMix чудово освіжить у спекотний літній день, особливо якщо пити його охолодженим до 6-8 градусів.

Основним етапом з якого необхідно розпочати роботу відділу впровадження нового товару є генерування ідей. Існує безліч джерел ідей нового товару. Ідеї можуть надходити з навколишнього середовища, від споживачів вже існуючого товару, від нових розробок вчених, від працівників бізнесу, від фірм-конкурентів, від випадку тощо.

Потреби споживачів зазвичай виступають головними джерелами ідей нового продукту. Таким чином, основну увагу підприємству необхідно зосередити на зборі ідей з внутрішніх та зовнішніх джерел, при цьому пропонується організувати ефективні взаємозв'язки між відділами підприємства для того, щоб зібрати максимальну кількість ідей нового товару. Схема взаємозв'язків між відділами відображена на рис.3.2.

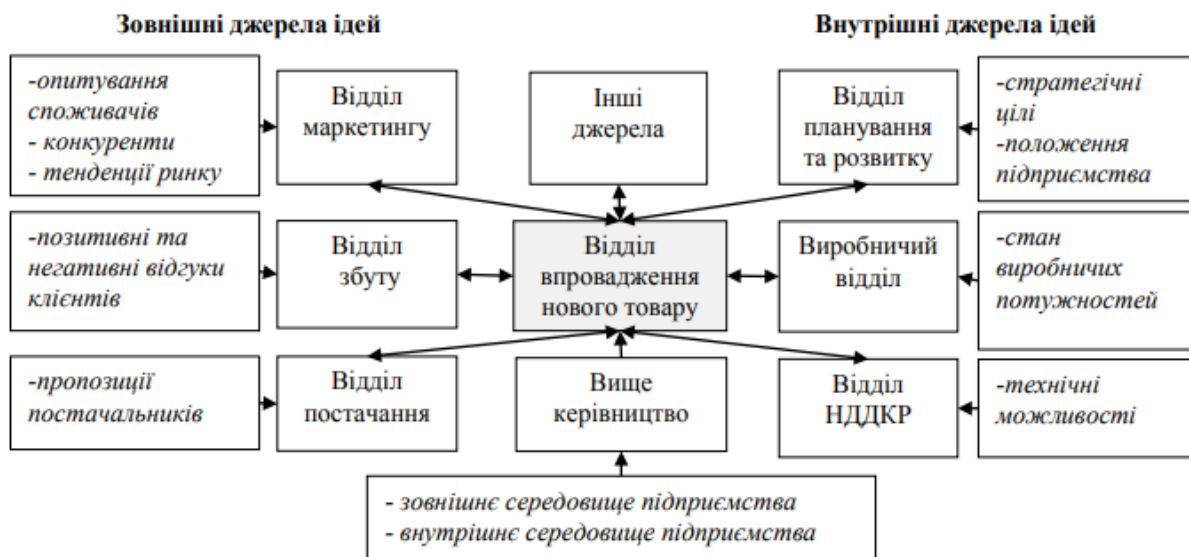


Рис.3.2. Процес впровадження нового виду пива на ПрАТ “ОБОЛОНЬ”

Джерело: [30].

Наступним етапом після генерування ідей є етап оцінки ідеї. Даний процес відбувається шляхом складання форм, де дається оцінка ідеї (чи відповідає вона вимогам) відповідно до розробленого узагальненого підходу, що відображений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії ретельної оцінки відповідності ідеї нового товару

№	Критерії	Деталізація критеріїв
1	Діяльність компанії	1) Ідея сумісна з цілями компанії 2) Немає потреби в перериванні поточної діяльності 3) Вже є необхідна технологія 4) Може використовуватися існуюча система обслуговування споживачів
2	Потенційний ринок	1) Ємність ринку 2) Місце розповсюдження ринку 3) Частка ринку (потенційна) 4) Степінь диверсифікованості компанії (необхідна в деяких галузях) 5) Степінь впевненості в подальшому розвитку галузі 6) Степінь впевненості в стабільності під час економічних спадів 7) Степінь стійкості компанії в нових умовах
3	Придатність для продажу	1) 3 точки зору ціни і конкуренції 2) Наявність кваліфікаційних агентів по збуту 3) Можливість просування продуктів на ринок 4) Можливість використання існуючих каналів розподілу 5) Степінь оригінальності продукту 6) Рівень існуючої конкуренції 7) Передбачуваний попит 8) Рівень потенційної конкуренції 9) Лояльність споживачів 10) Відсутність протидії зі сторони екологів
4	Конструювання та виробництво	1) Технічна здійсненність ідеї 2) Достатність технічних та виробничих потужностей 3) Вартість розробки та виробничі витрати 4) Можливість закупки матеріалів та обладнання 5) Наявність складських приміщень
5	Фінанси	1) Передбачуваний прибуток на вкладений капітал 2) Наявні кошти 3) Терміни окупності витрат 4) Терміни досягнення рівноваги доходів з витратами
6	Правовий аспект	1) Патентоздатність 2) Відповідність законодавчим актам

Джерело: узагальнено автором

Основне завдання детальної оцінки — зрозуміти чи підходить продукт для впровадження саме на цьому підприємстві.

Тепер опишемо ролі учасників в проєкті. Спочатку опишемо відповідальних за впровадження нового продукту та відповідні нормативні документи у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Учасники у впровадженні нового продукту та відповідні нормативні документи

Відповідальні	Документ	Примітка
Рада директорів на чолі з генеральним директором	Наказ	Проведення наради та прийняття рішення про впровадження нового продукту
Начальник відділу, керівник проєкту	Акт про впровадження	Покрокова розробка плану для впровадження нового продукту
Керівники відділів	Накази, посадові інструкції	Підготовка до впровадження нового продукту
Головний інженер технолог	Патент, посадова інструкція, рецептура	Розробка та затвердження рецептури
Інженер з ремонту	Наказ	Перевірка/установка/налагодження відповідного обладнання
Відділ закупівель	Договір про поствку	Укладення/продовження договорів про поставку необхідних матеріалів та мировини
HR-менеджер	Трудові договори, накази	Проведення співбесід, перевірка кваліфікації, відбір та найм нового персоналу або проведення навчань для існуючого персоналу підприємства
Керівник відділу збуту	Звіт про виконані роботи	Організація виходу товар на ринок

Джерело: розроблено автором

Тож, бачимо, що для запуску нового продукту потрібна певна група професіоналів, що вже працюють на підприємстві, а також можливе залучення нових кваліфікованих кадрів.

Можемо зазначити, що реалізація запропонованого проєкту не потребує впровадження нових технологічних процесів та нового обладнання, що значно спрощує процедуру додавання нового продукту.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового виду продукції

Було розроблено концепцію нового товару та запропоновано підприємству ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Робоча назва: BeerMix Грейпфрут.

Призначення: розширення існуючої лінійки BeerMix, створення нового смаку.

Основною потребою цільових споживачів, яку задовольняє новий смак є бажання спробувати щось нове, що забезпечує збільшення потоку споживачів та зацікавленість у новому товарі. Таким чином, при введені нового продукту може бути досягнутий як більший попит зі сторони постійних споживачів, так і вплив нових.

Перед початком розрахунку витрат запропонованого продукту маємо визначити який буде запропоновано обсяг виробничої програми. Цей обсяг вираховується за допомогою даних про потужність головної лінії підприємства та запланованого коефіцієнту її завантаження. Розрахунок наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок виробничої програми BeerMix Грейпфрут у натуральному виразі

Добова потужність, дал	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, дал	Фонд робочого часу, діб	Річний обсяг виробленої продукції, дал
1000	0,8	800	250	200000

Джерело: складено автором

Річний обсяг виробництва даної продукції становитиме 200000 дал.

Розрахуємо статтю «Сировина та матеріали» для впроваджуваного BeerMix Грейпфрут (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Витрати по статті «Сировина та матеріали»

Сировина і матеріали	Од. виміру	Норма витрат на 1 дал	Вартість одиниці, грн	Витрати на 1 дал, грн
Вода	м ³	0,013	30	0,39
Солод світлий ячмінний	кг	1,4	11	15,4
Солод карамельний ячмінний	кг	0,4	33	13,2
Сироп фруктовий	кг	0,2	190	38
Ароматизатор фруктовий	кг	0,1	350	35
Хміль гранульований	кг	0,05	600	30
Пивні дріжджі	кг	0,002	1500	3
Транспортні витрати (5%)				6,75
Всього				141,74

Джерело: складено автором

У склад нового пива будуть входити як зазвичай вода, солод ячмінний світлий, хміль, дріжджі, так і новий сироп «Грейпфрут» (сироп глюкозно-фруктозний, цукор білий, регулятор кислотності кислота лимонна, екстракт карамельного солоду, ідентичний натуральному ароматизатор «Грейпфрут», антиокислювач кислота аскорбінова).

Тож можемо підсумувти щр витрат по даному виду продукції складуть 141,74 грн на 1 дал пива.

Наступною розрахуємо статтю «Допоміжні та таропакувальні матеріали» (табл.3.5). Найбільш логічною та рентабельною тарою буде залізна банка (її вже використовує «ОБОЛОНЬ» в своїй лінійці), тому будемо використовувати її.

Таблиця 3.5

Витрати по статті «Допоміжні та таропакувальні матеріали»

Матеріали	Од. виміру	Норма витрат на 1 дал	Ціна одиниці, грн	Витрати на 1 дал, грн
Пляшка залізна, 0,5л	шт	20	0,8	16
Бій та брак пляшок	шт	0,05	0,8	0,04
Плівка промислова	кг	0,007	109	0,763
Вода промислова	м ³	0,04	30,3	1,212
Фільтр-картон	кг	0,001	1,2	0,0012
Сода каустична	кг	0,02	60	1,2
Всього				19,2162
Транспортні витрати (5%)				0,96
Разом				20,18

Джерело: складено автором

Для виготовлення нового виду BeerMix за статтею «Допоміжні та таропакувальні матеріали» на 1 дал витрачаємо 20,18 грн.

У галузі пивоваріння є певна специфіка, тому необхідно розрахувати витрати за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі» (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Витрати по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі»

Показник	Од. виміру	Норма витрат енергоресурсів на 1 дал	Ціна одиниці, грн	Витрати енергоресурсів на 1 дал, грн
Пара	кг	9,2	0,4	3,68
Електроенергія	кВт	0,9	2,5	2,25
Стиснене повітря	м ³	1	0,3	0,3
Холод	Гкал	0,018	640	11,52
Вода промислова	м ³	0,2	30,3	6,06
Всього				20,81

Джерело: складено автором

Тож, задля того щоб задовольнити статтю «Паливо та енергія на технологічні цілі» витрачаємо 20,81 грн на 1 дал.

Тепер розрахуємо фонд заробітної плати у табл. 3.7. Туди відносяться виплати основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та ЄСВ — єдиний соціальний внесок, ставка нарахування єдиного внеску становить 22%.

Таблиця 3.7

Розрахунок основної заробітної плати робітників

Професія	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Кількість змін на добу	Число діб роботи на рік	Основна з/п за рік, тис. грн.	Доплати до тарифного фонду заробітної плати, %	Всього фонд оплати праці тис. грн.	На 1 дал, грн
Основна заробітна плата									
Бригадир у напрямі фруктового пива	4	60	8	3	240	345600	12	387072	2,01
Оператор лінії виробництва	3	52	8	3	240	299520	12	335462	1,74
Оператор варки сусла	3	52	8	3	240	299520	12	335462	1,74
Оператор лінії розливу	3	52	8	3	240	299520	12	335462	1,74
Всього								1393458	7,23
Додаткова заробітна плата									
Всього								348364,5	1,8
ЄСВ									
Всього								306560	1,59

Джерело: складено автором

Тож, витрати на 1 дал виробництва фруктового пива за статтею основної заробітної плати робітників становлять за основною заробітною платою 7,23 грн, за додатковою заробітною платою 1,8 грн і за ЄСВ 1,59 грн. Тепер розрахуємо наступну статтю - «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування». Зазвичай вони знаходяться на рівні 60-70% від розрахованої суми основної заробітної плати:

$$7,23 * 65\% = 4,7 \text{ грн}$$

Тож, за статтею «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування» витрати становитимуть 4,7 грн на 1 дал продукції.

Далі розрахуємо статтю «Загальновиробничі витрати». Вони зазвичай знаходяться на рівні 70-100% від розрахованої суми основної заробітної плати:

$$7,23 * 85\% = 6,15 \text{ грн}$$

Тож, стаття «Загальновиробничі витрати» становитиме 6,15 грн на 1 дал продукції.

Тепер, можемо розрахувати виробничу собівартість у табл. 3.8:

Таблиця 3.8

Розрахунок виробничої собівартості «BeerMix Грейпфрут»

Статті витрат	Витрати, грн./дал
Сировина та основні матеріали	141,74
Допоміжні матеріали	20,18
Паливо та електроенергія на технологічні цілі.	20,81
Основна заробітна плата	7,23
Додаткова заробітна плата	1,8
Відрахування на соціальне страхування	1,59
Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	4,7
Загальновиробничі витрати	6,15
Виробнича собівартість	204,2

Джерело: складено автором

$$141,74 + 20,18 + 20,81 + 7,23 + 1,8 + 1,59 + 4,7 + 6,15 = 204,2 \text{ грн.}$$

Після цього, можемо розрахувати повну собівартість. Повна собівартість це сума виробничої собівартості, адміністративних витрат і витрат на збут.

Адміністративні витрати складають 10% від виробничої собівартості:

$$204,2 * 10\% = 20,42 \text{ грн на 1 дал.}$$

Далі розрахуємо витрати на збут, вони зазвичай складають 15% від виробничої собівартості:

$$204,2 * 15\% = 30,63 \text{ грн на 1 дал.}$$

Отже, повна собівартість складатиме:

$204,2 + 20,42 + 30,63 = 255,25$ грн на 1 дал.

Тепер ми можемо розрахувати відпускну ціну в таблиці 3.9, для цього використаємо рівень рентабельності, що планується підприємством (41%) та відомі нам повні витрати. Акцизний податок становить 1,49 грн. за літр, тобто 14,9 грн. за 1 дал. Торгову націнку візьмемо в 20%.

Таблиця 3.9

**Розрахунок відпускну ціни для «BeerMix Грейпфрут» на 1 дал пива,
грн.**

Показники	Значення, грн
Повні витрати	255,25
Прибуток	102,1
Акцизний податок	14,9
Відпускну ціна підприємства без ПДВ	372,25
ПДВ	74,45
Відпускну ціна	446,7
Відпускну ціна за банку (0,5л), грн.	22,34
Ціна з урахуванням торгової націнки	26,8

Джерело: складено автором

Тож за нашими підрахунками бачимо що ціна однієї банки нового фруктового пива становитиме 26,8 грн. Середня ціна на ринку зараз становить 28 грн, тож з ціною 26,8 грн новий продукт зможе легше проникнути на ринок та можливо завоювати прихильність покупців.

Можемо розрахувати прибутковість партії в розмірі 200 тис. дал у табл.3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок прибутку на випуск 200 тис. дал для «BeerMix Грейпфрут»

Показники	На 1 дал	На 200 тис дал
Чистий дохід, тис. грн	357,35	71470
Повні витрати, тис. грн	255,25	51050
Прибуток, тис. грн	102,1	20420
Податок на прибуток, тис. грн	18,4	3675,6
Чистий прибуток, тис. грн	83,7	16744,4
Витрати на 1 грн, коп	71,43	71,43
Рентабельність продукції, %	41	41

Джерело: складено автором

Тепер можемо побачити вплив введення нового продукту на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив введення нового продукту на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за проєктний рік

Показники	Одиниця виміру	2020 рік	Проєктний рік	Відхилення (+; -)	
				абсолютне	відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	4481846,5	4481846,5	0,0	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3460,0	3472,0	12,0	1,0035
Чистий дохід від реалізації	тис.грн	5549706,00	5624156,00	74450,00	1,0134
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	4070109,00	4110949,00	40840,00	1,0100
Адміністративні витрати	тис.грн	361150,00	365234,00	4084,00	1,0113
Витрати на збут	тис.грн	719636,00	725762,00	6126,00	5,7267
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн	4769873,00	4844195,00	74322,00	1,0156
Чистий прибуток	тис.грн	338614,00	355358,40	16744,40	1,0494
Витрати на 1 грн	грн	0,9300	0,7143	-0,2157	-30,2000
Фондовіддача	грн/грн	1,2383	1,2549	0,0166	1,0134
Фондоозброєність	грн/особу	1295,3	1290,9	-4,5	0,9965
Продуктивність праці	грн/особу	1603,9613	1619,8606	15,8993	1,0099
Рентабельність продукції	%	8,3195	8,6442	0,3247	x

Джерело: складено автором

З наведених розрахунків бачимо, що завдяки впровадженню нового продукту чистий дохід від реалізації продукції виріс на 74450 тис. грн., при цьому собівартість реалізованої продукції збільшилась на 40840 тис. грн.

Адміністративні витрати і витрати на збут збільшились на 4084 та 6126 тис. грн. відповідно, а прибуток від операційної діяльності склав 4844195 тис. грн., що на 74322 тис. грн. більше ніж у 2020 році.

Чистий прибуток збільшився на 16744,4 тис. грн., що являється 1,0494%. При цьому витрати на 1 грн. продукції зменшились на 21,57 коп.

Продуктивність праці зросла на 1,0099% завдяки залученню нових співробітників. Рентабельність продукції в проектному році зросла на 0,3247%, тож можемо зробити висновок, що впровадження нового продукту є доцільним.

Ми розрахували витрати та доходи для нового продукту і тепер можемо оцінити ефективність системи менеджменту після введення запропонованого заходу.

Порівняємо 2020 рік із проектним роком у якому наказом ради директорів ввели новий продукт - «BeerMix Грейпфрут». HR-менеджер після проведення співбесід та перевірки кваліфікації найняв нових співробітників і продуктивність праці збільшилася на 15,89 грн на особу, тобто на 1,1%.

Також відділ закупівель знайшов більш вигідних дистриб'юторів сировини, наприклад постачальника сиропу фруктового, за хорошою ціною для оптових покупців, таких як наше підприємство.

Візьмемо до уваги найголовніші показники, такі як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції та чистий прибуток.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 74450 тис. грн. завдяки запровадженню нового продукту. Процес введення розроблений командою фахівців на чолі з головним інженером технологом створив мінімальні витрати для підприємства.

Ми не потребували встановлення нового обладнання або залучення дорогих фахівців з іншої галузі, саме тому собівартість реалізованої продукції зросла лише на 40840 тис. грн., що дуж небагато, так як на підприємстві гарно налагоджена система постачання сировини, тари тощо. При цьому витрати на 1 грн. скоротилися на 30,2%

Чистий прибуток склав 16744,4 тис. грн, що підвищило рентабельність продукції в порівнянні з 2020 роком на 0,32%, це при обсязі в 200 тис. дал. Але попит на пиво, літнє, освіжаюче, охолоджуюче, росте не тільки для жінок, а й для всього населення України, так як погодні умови кожного літа стають все більш жаркими, і на фоні несприятливих подій люди стали більш втомленими і більше потребують відпочинку та розслабленості.

Тож на перспективу можемо запропонувати ПрАТ “ОБОЛОНЬ” нарощувати обсяги виробництва пива «BeerMix Грейпфрут» та створювати нові смаки, адже це є прибутковим для підприємства та збільшує його популярність.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було розглянуто пропозицію введення нового товару для підприємства “ОБОЛОНЬ”.

В рамках оцінки доцільності впровадження нового товару було визначено представників цільових сегментів. До них відносяться жінки, так як попит на фруктове та освіжаюче слабоалкогольне пиво зростає.

Запропоновано процес впровадження нового товару на промисловий ринок, в рамках якого особливу увагу слід приділити першим етапам, а саме етапу генерування ідей та оцінки ідей нового товару. При генеруванні ідей необхідно основну увагу зосередити на зборі ідей з внутрішніх та зовнішніх джерел, при цьому організувати ефективні взаємозв'язки між відділами підприємства.

Було підібрано групу експертів необхідних для впровадження нового товару та розписано їх обов'язки та відповідні нормативні документи. Далі здійснили розрахунок витрат та доходів по новому товару і побачили, що чистий прибуток збільшився на 16744,4 тис. грн., при цьому витрати на 1 грн. продукції зменшились на 21,57 коп. і рентабельність продукції в проєктному році зросла на 0,3247%, що є позитивним результатом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в дипломній роботі були проаналізовані та узагальнені підходи до оцінки та покращення ефективності системи менеджменту, запропонований процес впровадження нового товару для підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ». В ході виконання роботи були отримані результати відповідно до поставлених попередньо завдань.

На основі вивчення наукових праць вітчизняних та іноземних вчених було проаналізовано та узагальнено підходи до визначення сутності поняття «оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві». В цілому задача менеджерів - це вірний вибір тієї структури, яка краще всього відповідає цілям та задачам організації, а також впливу на неї внутрішнім та зовнішнім факторам. Ефективна структура - це та, котра кращим способом дозволяє організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім оточенням, продуктивно та доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином вдовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Було визначено які чинники впливають на вибір методів оцінювання, які основні фактори впливають на ефективність менеджменту підприємства, як ефективність менеджменту може бути виражена на практиці, тож можемо підвести підсумок що система показників ефективності менеджменту організації повинна:

- відображати витрати усіх видів ресурсів, що споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності;
- стимулювати використання усіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності функціонування усіх ланок управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Проаналізувавши його фінансово-економічні показники бачимо що тенденція позитивна, у 2020 році порівняно із попереднім 2019 чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшилась на 83558 тис. грн., тобто дохід виріс на 1,53%. Чистий прибуток на кінець 2020 року збільшився на 80981 тис. грн., його темп зростання склав 131,43%. Витрати на 1 грн. продукції зменшились на 3,86%. Рентабельність діяльності підприємства збільшилась на 1,39%, рентабельність продукції на 2,30%, рентабельність активів на 2,15% та рентабельність власного капіталу на 1,86% в порівнянні з 2019 роком.

Після проведення SWOT та SPACE аналізу, а також аналізу конкурентів, визначили сильні сторони, до яких віднесли високі конкурентні позиції на ринку, випуск високоякісної продукції, гарний імідж компанії та слабкі сторони, це високі витрати на виробництво, недовикористання потужностей, недостатність коштів для введення інновацій та нестабільний фінансовий стан починаючи з 2014 року через воєнні конфлікти та пандемію, та запропонували шляхи подолання проблем, також визначили вектор руху підприємства, «ОБОЛОНЬ» повинна зараз застосовувати агресивну стратегію по відношенню до своїх конкурентів.

Визначили, що потрібно обов'язково спиратись на аналіз показників ефективності за напрямками діяльності, спираючись на основні потенціали функціонування підприємства, такі як фінансова стійкість та інтенсивність розвитку. На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ці показники становлять -0,7 та 0,27 відповідно. Проаналізувавши ці показники ми віднесли підприємство до групи з вираженою фінансовою нестабільністю через високу кількість кредитів.

На основі аналізу ринку алкогольних напоїв, а саме пива, було визначено, що основними тенденціями є наступні: зростання попиту споживачів на літнє та освіжаюче пиво; зростання кількості споживачів серед жінок; зацікавленість у нових смаках.

Після проведених досліджень описали процес впровадження нового смаку товару на ринок в рамках якого були підібрані учасники та нормативні документи, розроблений план прийняття управлінського рішення, методи відбору та оцінки ідеї, зупинилися на впровадженні нового смаку «BeerMix Грейпфрут».

Щодо економічного обґрунтування, завдяки впровадженню нового продукту чистий дохід від реалізованої продукції зріс на 74450 тис. грн., а собівартість реалізованої продукції збільшилась лише на 40840 тис. грн. В результаті. Чистий прибуток зріс на 16744,4 тис. грн., це 1,0494%.

За рахунок більшого доходу та мінімальної кількості витрат витрати на 1 грн. продукції зменшилися, і в результаті підприємство підвищило свою рентабельність на 0,3247%.

Тож, можемо сказати, що ефективність менеджменту підприємства зростає та запропоновані та розроблені заходи принесуть прибуток ПрАТ “ОБОЛОНЬ”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кылосова В. В. Методы оценки эффективности менеджмента. *Современные тенденции развития наук и технологий*. 2015. № 9–7. С. 88–90.
2. Щеглова О. Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 186–190.
3. Холодницька А. В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. *Науковий вісник ЧДДЕУ*. 2012. № 4(16). С. 159–162.
4. Шульга Е. В., Шульга В. И. Сравнительный анализ различных подходов к измерению и оценке эффективности менеджмента. *Новая наука: проблемы и перспективы*. 2016. № 10–1. С. 213–220.
5. Agasisti T. Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. *Tertiary Education and Management*. 2017. Vol. 23. № 3. Pp. 187–190.
6. De Witte K., López-Torres L. Efficiency in education: A review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society*. 2017. Vol. 68. Is. 4. Pp. 339–363.
7. Zajarskas R., Ruževičius J. Evaluation of the effectiveness of the quality management system of the service enterprise. *Ekonomika ir vadyba*. 2010. № 15. Pp. 857–864.
8. Cornali F. Effectiveness and efficiency of educational measures: evaluation practices, indicators and rhetoric. *Sociology Mind*. 2012. Vol. 2. № 3. Pp. 255–260.
9. Badrtdinov N. N., Gorobets D. V. Evaluation of the effectiveness of management development institutions of higher education on the basis of the factor and criterion model. *International Journal of Environmental & Science Education*. 2016. Vol. 11. № 8. Pp. 12167–12182.
10. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями : пер. с англ. Москва : Добрая книга, 2006. 360 с.

11. Svirina A. Measuring company management efficiency: the case of real sector of economy. *Journal of Business and Economics*. 2013. Vol. 4. №. 1. Pp. 13–31.
12. Овчаренко М. І. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129–136.
13. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі аналізу портфеля. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195.
14. Drach I., Yevtushenko H. Managerial decision-making in the field of intellectual property on the basis of multiple-criteria decision analysis. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 207–217.
15. Якубів В. М. Збалансований розвиток аграрних підприємств у сільському зростанні : монографія / В. М. Якубів. – ІваноФранківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. – 320 с.
16. Кочерга С. В. Моделі та методи прийняття рішень у сфері управління збалансованим розвитком промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 144–156.
17. Baran M., Sypniewska B. The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Is. 1. Pp. 1–15
18. Mayakova A. Quality of management in the context of modern economic and managerial paradigm. *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 157. Is. 3-4(1). Pp. 82-84.
19. Readiness for changes among managers of mining and metallurgy industry: a case of Kazakhstan / Sikhimbayev M., Shugaipova Zh., Orynbassarova Ye., Dzhazykbaeva B. *Economic Annals-XXI*. 2019. Vol. 177. Is. 5-6. Pp. 101–113.

20. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 452–456.
21. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
22. Подольчак Н. Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf> (дата звернення: 05.04.2022).
23. Офіційний сайт ПрАТ “ОБОЛОНЬ” URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 11.04.2022)
24. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
25. Осовська Г. В. Основи менеджменту. *Бібліотека економіста* : вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/458.html> (дата звернення: 10.04.2022)
26. Geamanu M. Economic efficiency and profitability URL: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY (application date: 02.05.2022).
27. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (дата звернення: 20.04.2022).
28. Методичні рекомендації до виконання випускної роботи на здобуття освітнього ступеня "бакалавр" спеціальності 073 "Менеджмент" освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / уклад. : Т. В. Березянку, Н. С. Скопенко, С. П. Дунда та ін. ; за заг. ред. Т. В. Березянку. Київ : НУХТ, 2020. 75 с.
29. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 180–191.

30. Навчально-методичне видання КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент», денної форми навчання Укладач Калюжна
Олена Вячеславівна 2018р.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1-к

		Код за ДКУД	
		1801007	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 337	6 857
первісна вартість	1001	43 259	43 396
накопичена амортизація	1002	(34 922)	(36 539)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201
Основні засоби	1010	5 141 361	4 867 736
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760
знос	1012	(6 708 705)	(7 073 024)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені <u>аквізиторські</u> витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 216 689	5 004 205

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	750 563	719 638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 870	203 818
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	51 466	89 746
з бюджетом	1135	71 280	35 310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 047	5 475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430 965	9 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 172	16 876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 455	30 659
Усього за розділом II	1195	1 664 771	1 105 944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2 356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511 172	542 401

Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату <u>джек-поту</u>	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 786 127	1 297 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926
розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
одержаними авансами	1635	46 900	64 560
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від <u>перестраховиків</u>	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85 487	69 804
Усього за розділом III	1695	1 599 851	2 730 123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки <u>перестраховиків</u> у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 292 370)	(3 878 473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	786 393	899 066
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки <u>перестраховиків</u> в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(303 955)	(296 579)
Витрати на збут	2150	(675 489)	(612 349)
Інші операційні витрати	2180	(20 451)	(29 144)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	49 482
збиток	2195	(128 200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	-23 505	430 848

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275 269)	(314 744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90 188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6 725)	(42 861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220 797
збиток	2295	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176 580
збиток	2355	(365 420)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
Разом	2550	5 663 043	5 062 584

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,123900	0,543100
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,123900	0,543100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1-к

			Код за ДКУД		
			1801007		
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду		
1	2	3	4		
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026		
первісна вартість	1001	43 396	43 963		
накопичена амортизація	1002	(36 539)	(37 937)		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141		
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402		
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847		
знос	1012	(7 073 024)	(7 392 445)		
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0		
первісна вартість	1016	0	0		
знос	1017	(0)	(0)		
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0		
первісна вартість	1021	0	0		
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)		
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0		
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0		
Відстрочені податкові активи	1045	0	0		
Гудвіл	1050	0	0		
Гудвіл при консолідації	1055	0	0		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0		

Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати**

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 277 833)	(4 292 370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(337 100)	(303 955)
Витрати на збут	2150	(661 989)	(675 489)
Інші операційні витрати	2180	(32 219)	(20 451)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	(0)	(128 200)

Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(329 215)	(275 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 418)	(23 505)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	144 591	0
збиток	2295	(0)	(325 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	257 633	0
збиток	2355	(0)	(365 420)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6 026	4 686
первісна вартість	1001	43 963	43 969
накопичена амортизація	1002	(37 937)	(39 283)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 141	11 272
Основні засоби	1010	4 611 402	4 352 291
первісна вартість	1011	12 003 847	12 080 275
знос	1012	(7 392 445)	(7 727 984)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	57 581	18 542
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4 693 164	4 386 805
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	753 270	1 015 849
Виробничі запаси	1101	559 903	824 163
Незавершене виробництво	1102	67 739	73 543
Готова продукція	1103	72 341	84 609
Товари	1104	53 287	33 534
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260 966	272 112
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	44 300	101 840
з бюджетом	1135	51 330	69 326
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 813	4 233
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 911	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 228	17 048
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	18 927	5 983
Усього за розділом II	1195	1 163 932	1 502 253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
	1300	5 857 096	5 889 058

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 603 868	2 445 387
Додатковий капітал	1410	1 916	1 198
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-6 437	-7 155
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-329 248	167 847
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 336 100	2 673 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	426 702	410 551
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	180 402	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260 062	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	867 166	1 020 282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	255 933	394 848
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 139 546	661 136
товари, роботи, послуги	1615	909 794	709 905
розрахунками з бюджетом	1620	104 445	102 148
у тому числі з податку на прибуток	1621	164	414
розрахунками зі страхування	1625	6 382	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	57 270	80 097
одержаними авансами	1635	120 483	183 041
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	13 639	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 462	23 252
Усього за розділом III	1695	2 653 830	2 194 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 857 096	5 889 058

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

88 International scientific conference of young scientist and students
 "Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution",
 April – May, 2021. Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.

Daria Dobrovol'ska

National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine

Introduction. The activity of industrial enterprises in modern conditions. Competition is a market condition when there is more than one producer of a specific good or service and consumers are free to choose which product to buy. Thus competition is a market mechanism.

Materials and methods. The research was based on the works of domestic and foreign scientists, conference proceedings and seminars on issues of innovation of the enterprise.

Results. Producers want to maximize profits by selling as much as possible at high prices and buyers having budget constraint want 'the most for the money'. Producers, in order to compete successfully among other producers, seek to use resources efficiently. Thus competition is a market mechanism which encourages technological innovation, modernization, and rationalization. Let's define the stages of developing competitive advantages.

Stage 1. Determine all the competitive advantages of the company / product / service. Highlight all the benefits that you know. This is very important in order to further highlight those that will become competitive.

Stage 2. Ranking of benefits. The compiled list of benefits must be weeded out by highlighting those that are least important to your consumer and those that are most important. This is necessary in order to highlight the most valuable factors that will help you

Stage 3. Comparison with competing companies. The list of selective advantages must be compared with those of the competition.

Step 4. Highlighting unique benefits. You need to highlight the absolute benefits – those that your competitors cannot copy. These are the benefits that your company, service or product only has.

Stage 5. Developing False Benefits. False benefits are benefits that work on the emotions and conviction of the consumer that your company / product / service is unique.

Stage 6. Development and control. The formation of competitive advantages must end with the development of a plan. You need to think over a strategy of how to develop based on the identified benefits and how to maintain them in the future.

Conclusions. Only quantitative assessment allows measuring the level of competitiveness and managing it. A method for assessing the competitiveness of the enterprise is proposed, as there is currently no single method.

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. К.: Професіонал, 2009. 256 с.

Top 10 goods that the world buy in Ukraine (2018) Multymediina platforma Ukrinform, available at: <https://www.ukrinform.ua>.

Redkva O., Haran O., Prystupa L. (2018). Determinants of state regulation of the competitiveness of national economies, Baltic journal of economic studies, Vol. 4, No. 4, pp. 265-273. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-265-273>.

4. Shatnenko K. (2017). The impact of global competition on the state of manufacturing in Ukraine and developed countries, Baltic journal of economic studies, Vol. 3, No. 3, pp. 70-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-3-70-76>.