

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

**Інститут** \_\_\_\_\_ **Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра** \_\_\_\_\_ **економіки і права**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ **Олег ШЕРЕМЕТ**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«05» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

**«До захисту допущено»**

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ **Юлія ЛЕВЧЕНКО**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«05» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ **051 «Економіка»**  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ **«Економіка підприємства»**

на тему: \_\_\_\_\_ **«Економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємств.»**

Виконав здобувач 2 курсу групи ЕП 2-1М

\_\_\_\_\_ **Шульга Максим Костянтинович**  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ **Левченко Юлія Григорівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_ **Арич М. І**  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач (-ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут: Навчально-науковий інститут Економіки і управління  
Кафедра: Економіки і права  
Освітній ступінь: Магістр  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
(шифр і назва)  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В. о. завідувач кафедри економіки і права**

**Юлія ЛЕВЧЕНКО**

«05» вересня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Шульзі Максиму Костянтиновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємств»

керівник роботи: Левченко Юлія Григорівна, доцент, канд. економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» вересня 2025 року № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 року,

3. Вихідні дані до роботи: Науково-методична література, електронні ресурси, монографії посібники, підручники; законодавчі та нормативні акти України, які регулюють основну діяльність об'єкта дослідження; фінансова звітність ПрАТ "Оболонь" за 2022-2024 роки.

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

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження економічного механізму ефективності діяльності підприємства. 1.1. Сутність і зміст ефективності діяльності підприємства. 1.2. Сутність економічного механізму ефективності діяльності підприємства. 1.3. Фактори, які впливають на механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. 1.4. Методичні підходи до оцінювання показників економічного механізму ефективності діяльності підприємства. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь». 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь». 2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства. 2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПрАТ «Оболонь». Розділ 3 Оцінка ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» та передумов формування механізму її підвищення. 3.1. Аналіз показників економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь». 3.2. Діагностика ключових проблем забезпечення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» та бар'єрів, що стримують її зростання. Розділ 4 Напрямки удосконалення економічного механізму підвищення ефективності

діяльності ПрАТ «Оболонь». 4.1. Напрями та механізми забезпечення підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь». 4.2. Розширення виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь» за рахунок становлення автоматизованої лінії розливу пива. 4.3. Впровадження виробничої MES-системи на підприємстві ПрАТ «Оболонь». 4.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу: 30 слайдів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.10.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2, 3	12.11.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 4	20.11.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.12.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	01-02.11.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 05.12.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 05.12.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 10.12.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	16-18.12.2025р.	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Шульга М.К.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Левченко Ю.Г.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємств» присвячена теоретичному обґрунтуванню, комплексному аналізу та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів забезпечення економічної ефективності на прикладі ПрАТ «Оболонь». Метою роботи є дослідження сучасних підходів до формування економічного механізму ефективності, оцінювання результативності діяльності підприємства з використанням традиційних фінансово-економічних та інноваційних аналітичних методів, а також розробка дієвих заходів для підвищення ефективності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У теоретичній частині роботи розкрито сутність економічної ефективності, визначено її структуру, чинники впливу та методичні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства. Узагальнено підходи до формування економічного механізму підприємства як системи взаємодії ресурсів, бізнес-процесів, управлінських рішень та зовнішніх чинників.

Практична частина містить комплексний аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр., оцінку динаміки основних економічних показників, структури витрат, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. На основі застосування спрощеної DEA-моделі визначено відносну ефективність підприємства, виявлено відхилення від «ефективної межі» та окреслено потенційні резерви підвищення результативності. Досліджено вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на ефективність діяльності, зокрема воєнних ризиків, інфляційних процесів, логістичних обмежень та технологічного рівня виробництва.

На основі проведених досліджень розроблено систему практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення економічного механізму підприємства. Зокрема, запропоновано заходи з оптимізації витрат, модернізації виробничого обладнання, цифровізації управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та розвитку інноваційних технологій. Було розглянуто проект технічної модернізації виробничої лінії. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення продуктивності, скорочення непродуктивних витрат, покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

*Ключові слова:* економічна ефективність, економічний механізм, конкурентоспроможність, виробничі ресурси, рентабельність, оптимізація витрат, інноваційний розвиток, модернізація.

## ANNOTATION

The qualification thesis entitled “Economic Mechanism for Improving the Efficiency of Enterprise Activity” is devoted to the theoretical substantiation, comprehensive analysis, and development of practical recommendations for enhancing the mechanisms that ensure economic efficiency, using PJSC “Obolon” as a case study. The aim of the thesis is to examine modern approaches to forming an economic efficiency mechanism, evaluate the performance of the enterprise using traditional financial and economic indicators as well as innovative analytical methods, and propose effective measures to improve efficiency under conditions of external instability.

The theoretical part reveals the essence of economic efficiency, defines its structure, influencing factors, and methodological approaches to evaluating enterprise performance. Particular attention is given to modern scientific concepts. The research summarizes approaches to forming an economic mechanism of the enterprise as a system that integrates resources, business processes, managerial decisions, and external factors.

The practical part presents a comprehensive analysis of the production, operational, and financial activities of PJSC “Obolon” for the years 2022–2024, including the assessment of key economic indicators, cost structure, profitability, liquidity, and financial stability. Based on a simplified DEA model, the relative efficiency of the enterprise is determined, deviations from the “efficient frontier” are identified, and potential reserves for performance improvement are outlined. The influence of internal and external factors—such as war-related risks, inflationary pressures, logistical constraints, and the technological level of production—on the enterprise’s efficiency is also studied.

Based on the research findings, a system of practical recommendations aimed at improving the enterprise’s economic mechanism has been developed. In particular, measures for cost optimization, modernization of production equipment, digitalization of management processes, increased labor productivity, and development of innovative technologies are proposed. A project of technical modernization of a production line is also examined. The implementation of these measures will enhance productivity, reduce non-productive costs, improve financial performance, and strengthen the enterprise’s competitiveness.

**Keywords:** economic efficiency, economic mechanism, competitiveness, production resources, profitability, cost optimization, innovation development, modernization.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>6</b>
1.1. Сутність і зміст ефективності діяльності підприємства.....	6
1.2. Сутність економічного механізму ефективності діяльності підприємства .....	14
1.3. Фактори, які впливають на механізм підвищення ефективності діяльності підприємства.....	21
1.4. Методичні підходи до оцінювання показників економічного механізму ефективності діяльності підприємства .....	27
Висновки до розділу 1 .....	38
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»</b> ...	<b>41</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» .....	41
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.....	48
2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПрАТ «Оболонь»..	61
Висновки до розділу 2 .....	73
<b>РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ</b> .....	<b>76</b>
3.1. Аналіз показників економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» .....	76
3.2. Діагностика ключових проблем забезпечення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» та бар'єрів, що стримують її зростання .....	89
Висновки до розділу 3 .....	93
<b>РОЗДІЛ 4 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»</b> .....	<b>96</b>
4.1. Напрями та механізми забезпечення підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь».....	96
4.2. Розширення виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь» за рахунок становлення автоматизованої лінії розливу пива.....	99
4.3. Впровадження виробничої MES-системи на підприємстві ПрАТ «Оболонь» .....	115
4.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів .....	119
Висновки до розділу 4 .....	124
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>127</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>133</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>138</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем турбулентності, зумовленої поєднанням воєнних ризиків, нестабільністю ринкової кон'юнктури, зростанням витрат на ресурси та необхідністю швидкої адаптації до змін. У таких умовах питання забезпечення економічної ефективності набуває ключового значення, оскільки саме ефективність визначає здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність, підтримувати стійкість, забезпечувати розвиток та формувати внутрішні резерви для зростання. Для підприємств харчової та пивоварної галузі, що функціонують із високою ресурсоемністю та значною залежністю від зовнішніх факторів, проблема побудови результативного економічного механізму набуває особливої актуальності.

Питання ефективності діяльності підприємства у світовій та вітчизняній економічній науці розглядається як багаторівнева система, що охоплює виробничі, фінансові, організаційні, соціальні та інституційні аспекти. У працях М. Дж. Фаррелла, К. Джокієла, О. Петкова, І. Назаренка, Г. Місько та інших дослідників обґрунтовано сучасні підходи до оцінювання технічної, алокаційної та економічної ефективності, визначено фактори її формування та методи діагностики. Для ПрАТ «Оболонь» як одного з найбільших підприємств української пивоварної промисловості питання підвищення ефективності є стратегічно важливим, оскільки підприємство одночасно функціонує в умовах зростаючих витрат, ускладнення логістики, зміни ринкових обсягів та потреби у модернізації виробничих потужностей.

**Метою даної** кваліфікаційної роботи є аналіз сучасного стану ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь», виявлення основних проблем, що стримують її зростання та наукове обґрунтування напрямів удосконалення економічного механізму підвищення ефективності діяльності на основі комплексного теоретичного, аналітичного та методичного дослідження. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

– розкрити сутність економічної ефективності підприємства та систематизувати теоретичні підходи до її оцінювання;

- визначити та класифікувати фактори, що формують ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання;
- здійснити комплексний аналіз виробничих, фінансових та ресурсних показників ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити рівень економічної, виробничої та відносної ефективності;
- діагностувати ключові проблеми та бар'єри, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства;
- сформулювати систему практичних рекомендацій та визначити напрями удосконалення економічного механізму підвищення ефективності ПрАТ «Оболонь».

**Об'єктом дослідження** є підприємство харчової промисловості – ПрАТ «Оболонь».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, оцінювання та удосконалення економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Методологічною основою** дослідження є комплекс наукових підходів, зокрема системний підхід, економіко-математичні методи, методи економічного аналізу та прогнозування. Використання системного підходу дозволяє розглядати основні засоби як єдиний комплекс, що взаємодіє з іншими елементами виробничого процесу. Економіко-математичні методи забезпечують можливість кількісного аналізу ефективності використання основних засобів і розробки оптимізаційних рішень. У процесі дослідження використано елементи стратегічного аналізу, SWOT-діагностики, аналізу зовнішнього середовища та оцінювання адаптивності підприємства.

**Інформаційну базу** дослідження складають внутрішні дані ПрАТ «Оболонь», зокрема фінансова звітність, виробничі показники, а також нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємства, аналітичні огляди. Використано також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали та інші джерела, що стосуються теми дослідження.

**Практичне значення** отриманих можливості застосування запропонованого економічного механізму підвищення ефективності для зміцнення фінансових результатів підприємства, оптимізації використання ресурсів, підвищення

продуктивності, покращення управління витратами та формування стратегічних передумов довгострокового розвитку.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 146 сторінках, з яких 131 сторінка основного тексту, в тому числі 34 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел нараховує 63 найменування викладених на 5 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і зміст ефективності діяльності підприємства

Для забезпечення стабільної діяльності та сталого зростання підприємства необхідно враховувати комплекс економічних умов. Особливу роль у цьому відіграють такі поняття, як економічна ефективність, яка безпосередньо визначає життєздатність підприємства загалом.

Можна стверджувати, що одним з перших термін «економічна ефективність» у сучасному розумінні був уперше запропонований у 1957 році М. Дж. Фаррелом (M.J. Farrell), який досліджував відмінності між задекларованим рівнем виробництва та фактичними можливостями певної системи. Результатом його досліджень стала розробка концепції визначення технологічної межі виробничих можливостей підприємства, що використовується як еталон при оцінюванні ефективності [1].

Його підхід став основою для подальшого розвитку теорії ефективності, однак, на нашу думку, він має певні обмеження: технічна ефективність відображає лише продуктивність використання ресурсів, але не враховує стратегічні мотиви підприємства, якість продукції, вимоги ринку чи інноваційну динаміку. Таким чином, модель Дж. Фаррелла є важливим аналітичним інструментом, але не охоплює повноцінної логіки управління розвитком.

В умовах нової глобальної економічної реальності підприємства, щоб утриматися на ринку, повинні вміти раціонально управляти своїми ресурсами, адаптуватися до мінливого середовища та точно оцінювати власний стан, прогнозуючи ринкові зміни. Такі навички є запорукою ефективного розвитку й формування конкурентних переваг. Це вимагає гнучкості, інноваційності та творчого підходу в управлінні.

Одне з визначень економічної ефективності трактує її як діяльність без марнотратства, спрямовану на досягнення найкращого результату в межах наявних ресурсів і технологій [2]. У загальному розумінні це – здатність

використовувати ресурси таким чином, щоб досягати поставленої мети з найменшими витратами [3].

Оскільки економічна ефективність є ключовою умовою сталого розвитку підприємств, доцільно проаналізувати, як це поняття трактується у науковій літературі. Вітчизняні дослідники приділяють значну увагу вивченню сутності ефективності, її складових елементів та ролі у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу.

Місько Г. А. зазначає, що ефективність відображає ступінь раціонального використання ресурсів підприємства під час реалізації його стратегічних цілей [9].

Отенко І. П. підкреслює, що економічна ефективність визначає взаємозв'язок між обсягом залучених ресурсів та кількісними й якісними характеристиками виготовленої продукції [10].

Петков О. І. трактує ефективність як економічну категорію, широко застосовувану у соціально-економічних науках, що виражає співвідношення між зекономленими сукупними витратами уречевленої й живої праці та досягнутим кінцевим результатом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [11].

Назаренко І. розглядає ефективність як показник результативності функціонування системи, який обчислюється шляхом порівняння отриманого ефекту з витратами коштів і ресурсів, необхідних для його досягнення [12].

Гарафонова О. І. та Василюк Н. визначають економічну ефективність діяльності бізнес-організації як багатогранне поняття, що формується на основі оцінки ефективності окремих процесів. Воно характеризує, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для створення товарів і послуг відповідно до встановлених норм, цілей або стандартів [13].

*Таблиця 1.1*

#### **Підходи науковців до трактування поняття «ефективність»**

<b>Автор, рік</b>	<b>Сутність визначення</b>	<b>Ключовий акцент</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Місько Г. А. (2020)	Ефективність – це оцінка рівня використання ресурсів підприємства у процесі реалізації його стратегії діяльності.	Раціональне використання ресурсів у межах стратегії розвитку.

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
Отенко І. П. (2020)	Економічна ефективність виражає співвідношення між обсягом ресурсів і кількістю та якістю виготовленої продукції.	Зв'язок між витратами та якістю/обсягом результату.
Петков О. І. (2021)	Ефективність – це економічна категорія, що показує відношення заощаджених витрат праці до отриманого кінцевого результату діяльності.	Економія трудових ресурсів
Назаренко І. (2022)	Ефективність визначається як результативність функціонування системи, що розраховується як відношення ефекту до витрат ресурсів.	Порівняння результату з витратами.
Гарафонова О. І., Василюк Н. (2022)	Економічна ефективність бізнес-організації – комплексне поняття, що відображає рівень раціонального використання ресурсів для досягнення цілей і стандартів.	Комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства.

*Джерело: узагальнено автором на основі [7–11].*

Після аналізу праць вітчизняних дослідників можна стверджувати, що в умовах постійних змін підприємства прагнуть знайти шляхи, які забезпечать їм конкурентні переваги та сталий розвиток. Ключовим чинником прогресу підприємства загалом є ефективність, адже саме вона визначає здатність до самореалізації, досягнення поставлених цілей і виживання в сучасному динамічному середовищі. Таким чином, економічна ефективність виступає мірою результативності діяльності підприємства, відображаючи, наскільки повно воно реалізує свої стратегічні завдання.

Втім, узагальнюючи наведені позиції, можна зазначити, що багато визначень залишаються надто статичними та орієнтованими на співвідношення «витрати – результат». На нашу думку, цього недостатньо для оцінювання діяльності сучасних підприємств, що працюють в умовах технологічних трансформацій, цифровізації та зростаючої непередбачуваності зовнішнього середовища.

Питання ефективності господарської діяльності посідає важливе місце у працях зарубіжних економістів, які розглядають її як ключовий чинник сталого

розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції. Іноземні дослідники зосереджують увагу на багатовимірному характері ефективності, трактуючи її не лише як співвідношення між витратами та результатами, а й як показник раціональності управління, інноваційності, адаптивності до змін зовнішнього середовища. Різносторонні концепції заклали теоретичну основу сучасного розуміння економічної ефективності, доповнивши її новими підходами до оцінювання результативності підприємств на макро- та мікрорівнях.

У зарубіжній економічній науці поняття «ефективність» інтерпретується по-різному. Різні наукові напрями розглядають ефективність як співвідношення ресурсів і результатів, як характеристику соціально-економічного відтворення або як наслідок впливу інституційного середовища на господарську діяльність. У таблиці 1.2 наведено узагальнені підходи провідних наукових шкіл до розуміння сутності цього поняття.

*Таблиця 1.2*

**Погляди зарубіжних наукових шкіл на сутність поняття «ефективність»**

<b>Наукова школа</b>	<b>Характеристика підходу</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Класична школа	Ефективність розглядається як порівняльне співвідношення між виробничими факторами, їх продуктивністю та доступністю ресурсів.
Неокласична школа	Ефективність аналізується з позиції якості суспільного відтворення, тобто відтворення ресурсів і благ у масштабах економіки.
Школа загальної рівноваги	Ефективність трактується на макрорівні. Представники цього напрямку вважають, що основою конкурентних переваг країн є ціни товарів, нижчі за рівноважні, а також умови, які забезпечують взаємний попит і пропозицію. Рівновага між сукупним попитом і пропозицією може досягатися шляхом зміни цін при сталих обсягах, зміни обсягів при сталих цінах або одночасної зміни і цін, і кількостей.
Інституційна та неінституційна школи	Ефективність визначається через поняття трансакційних витрат. Представники цих шкіл приділяють увагу впливу ринкових інститутів на ефективність функціонування соціально-економічних систем різних рівнів, зокрема регіональних.

Продовж. табл. 1.2

1	2
Школа конкурентних переваг	Ефективність розглядається з позицій формування конкурентних переваг як на державному, так і на корпоративному рівнях.

*Джерело: узагальнено автором на основі [1–12].*

Як видно з таблиці 1.2, зарубіжні наукові школи по-різному трактують сутність ефективності, однак усі вони сходяться на тому, що вона є ключовою умовою збалансованого розвитку економічних систем. Класичні підходи акцентують увагу на співвідношенні ресурсів і продуктивності, неокласичні – на відтворювальних процесах, а інституційні школи – на ролі трансакційних витрат та інституційного середовища.

Економічна ефективність охоплює процеси, що відбуваються на рівні економіки, галузі чи окремого підприємства [4]. Її можна трактувати як співвідношення результатів діяльності до витрачених ресурсів [54]. Відповідно, основними показниками ефективності є продуктивність праці, віддача основних засобів, інвестиційна ефективність, матеріаломісткість та енергомісткість виробництва [6].

Поняття економічної ефективності може розглядатися у трьох аспектах:

- виробництво ефективне, якщо можна збільшити випуск певних товарів без скорочення інших, використовуючи наявні ресурси;
- обмін ефективний, якщо розподіл товарів і послуг може бути змінено так, щоб це принесло вигоду одним, не завдаючи шкоди іншим;
- ефективність між виробництвом і обміном досягається тоді, коли схильність споживачів до заміни товарів відповідає можливостям виробників змінювати структуру виробництва;

Виробнича ефективність є складовою економічної ефективності, а економічна ефективність є частиною ширшого поняття соціальної ефективності [8]. Виробнича ефективність означає співвідношення між результатами виробництва та витратами ресурсів у певний період часу.

Тобто виробнича ефективність фокусується на здатності підприємства здійснювати свою основну діяльність з максимально можливим результатом при

даному обсязі та якості. Зокрема, це означає: використати наявні трудові, матеріальні, технологічні ресурси так, щоб результатом стало якнайбільше випуску чи досягнення заданих виробничих параметрів.

Економічна ефективність приймає ширшу перспективу й ставить основною ціллю забезпечити економічно обґрунтовану діяльність на відміну від виробничої, яка описує здібність лише використати наявні ресурси з найбільшою віддачою. Świąkała-Małysz i Nowak виокремлюють три основні види економічної ефективності [15]:

- витратну ефективність, що пов'язана з мінімізацією витрат;
- дохідну ефективність, яка характеризує здатність підприємства генерувати дохід;
- прибуткову ефективність, що відображає рівень прибутковості діяльності.

Дохідна ефективність визначається як співвідношення фактичних доходів до максимально можливих за даних умов, тоді як прибуткова ефективність – як відношення реального прибутку до оптимального. Витратна ефективність охоплює аналіз того, наскільки підприємство зуміло досягти результату при найменших витратах [16].

У сукупності ці три види ефективності дають змогу комплексно оцінити економічну діяльність підприємства через здатність створювати доходи та отримувати прибуток у заданих ринкових умовах.

Слід зазначити, що соціальна ефективність, як верхній рівень у структурі ефективностей, розглядає не лише внутрішньоорганізаційні показники, а й вплив на довкілля, суспільство, зокрема через зовнішні ефекти, відповідність загальним суспільним цілям.

Таким чином, можна виділити логічну ієрархію, де кожен рівень охоплює ширший набір показників і цілей.

<b>Витратна ефективність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність підприємства мінімізувати витрати ресурсів на одиницю результату або ж досягти заданого результату з оптимальними витратами.</li> </ul>
<b>Дохідна ефективність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність підприємства генерувати доходи, тобто отримувати максимально можливі доходи за умов даних ресурсів і технологій</li> </ul>
<b>Прибуткова ефективність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність досягти або наблизитися до оптимального прибутку, тобто реальний прибуток як частка від потенційного або оптимального</li> </ul>

Рис. 1.1. Види економічної ефективності та їх зміст.

*Джерело: складено автором на основі [1–15]*

Запропонована М. Дж. Фаррелом цінова ефективність (сьогодні відома як алокаційна) демонструє можливості оптимального використання ресурсів за певних цін і технологій. Вона характеризує здатність підприємства отримувати вигідніші умови закупівлі ресурсів та реалізації продукції [17].

Технічна ефективність означає здатність підприємства досягти максимально можливого рівня виробництва за наявних ресурсів. Вона відображає ефективність перетворення ресурсів у кінцевий продукт і базується на технологічних можливостях виробництва, не враховуючи ціновий фактор [19].

У сучасній глобальній економіці конкурентоспроможність є одним із найважливіших критеріїв оцінки діяльності підприємства на ринку та розглядається як показник його розвитку. Конкуренція є постійною складовою ринкової системи, тому особливо важливо розуміти чинники, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

Загалом конкурентоспроможність відображає потенціал підприємства, тобто ресурси, навички та здатності, що забезпечують йому перевагу над іншими учасниками ринку. Економічна ефективність є результатом синергійного впливу внутрішніх факторів, властивих самому підприємству, та зовнішніх умов середовища, що створюють можливість для розвитку, отримання вигод і прибутків [22].

Технічна ефективність є необхідною передумовою досягнення економічної ефективності, проте не кожне технічно ефективне рішення є економічно виправданим. Вона демонструє, що збільшення обсягів виробництва без

додаткових ресурсів неможливе, і тому виступає показником рівня управління та оцінки результативності [24].

Підсумовуючи розглянуті нами наукові джерела, економічну ефективність зазвичай поділяють на такі види:

- виробнича ефективність;
- витратна, дохідна та прибуткова ефективність;
- ефективність функціонування підприємства;
- ефективність масштабу діяльності;

Ефективність функціонування підприємства розуміють як раціональне управління наявними ресурсами в конкретних умовах господарювання. У ситуації цінової конкуренції між підприємцями більшість підприємств зосереджують увагу не стільки на оцінюванні ефективності з позицій якості, скільки на економічній та фінансовій її складових. М. Дж. Фаррел наголошував на важливості розмежування технічних та економічних факторів під час оцінювання загальної ефективності підприємства.

Запропонована ним категорія цінової ефективності, яку нині частіше називають алокаційною ефективністю, відображає здатність до оптимального використання виробничих ресурсів за сталих цін і технологій. Натомість технічна ефективність характеризує спроможність підприємства досягати максимально можливого рівня виробництва з наявного набору ресурсів. Спочатку ці показники розглядалися як орієнтовані на зниження витрат, тобто спрямовані на оптимізацію використання факторів виробництва з урахуванням впливу цінової диференціації на рівень виробничої ефективності [16].

Ефективність масштабу має подвійну природу: технічну й економічну. Технічна ефективність масштабу означає зростання співвідношення результатів виробництва до витрат у міру збільшення обсягів виробництва, незалежно від цінових чинників. До певного рівня розширення виробництва залишається вигідним, навіть без урахування співвідношення цін на ресурси та продукцію. Визначення ж оптимального масштабу діяльності потребує врахування як цін на ресурси, так і на готову продукцію. Та частина ефективності масштабу, що

перевищує рівень, зумовлений лише технічними факторами, трактується як економічна ефективність масштабу.

Враховуючи різноманітність підходів, можна узагальнити, що ефективність діяльності підприємства має багаторівневу структуру. Її основою є виробнича ефективність, яка відображає раціональність використання ресурсів у процесі створення продукції. На вищому рівні формується економічна ефективність, що поєднує витратну, дохідну та прибуткову складові й характеризує здатність підприємства забезпечувати досягнення найкращого фінансового результату за наявних ресурсів і технологій. Найвищий рівень займає соціальна ефективність, яка охоплює не лише внутрішньо економічні показники, а й зовнішні ефекти: вплив діяльності підприємства на працівників, довкілля та суспільство в цілому.

Таке багатовимірне розуміння ефективності дає змогу оцінювати результативність діяльності підприємства комплексно – від технічних і економічних аспектів до соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Отже, усвідомлення сутності ефективності діяльності підприємства становить теоретичну основу для подальшого аналізу факторів, що її визначають.

## **1.2. Сутність економічного механізму ефективності діяльності підприємства**

У науковій літературі зустрічається значна кількість підходів до трактування економічного механізму, однак вони відрізняються за змістовим наповненням, структурою та акцентами, що пояснюється багатовимірністю економічних процесів і складністю взаємодії між елементами внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Одним із сучасних підходів до визначення економічного механізму ефективності діяльності є трактування, що розглянуто в своїй роботі Су Жуй, дослідник з Харківського національного економічного університета імені Семена Кузнеця. Автор розглядає даний механізм як комплекс взаємопов'язаних

елементів, що забезпечують ефективну поведінку підприємства через систему управлінських рішень, спрямованих на адаптацію до змін зовнішнього середовища. Автор підкреслює, що сутність механізму полягає не просто в наявності певних інструментів впливу, а у здатності підприємства вибудувати цілісну логіку їх взаємодії, що дозволяє перетворювати ресурси на результат із мінімальними втратами [56].

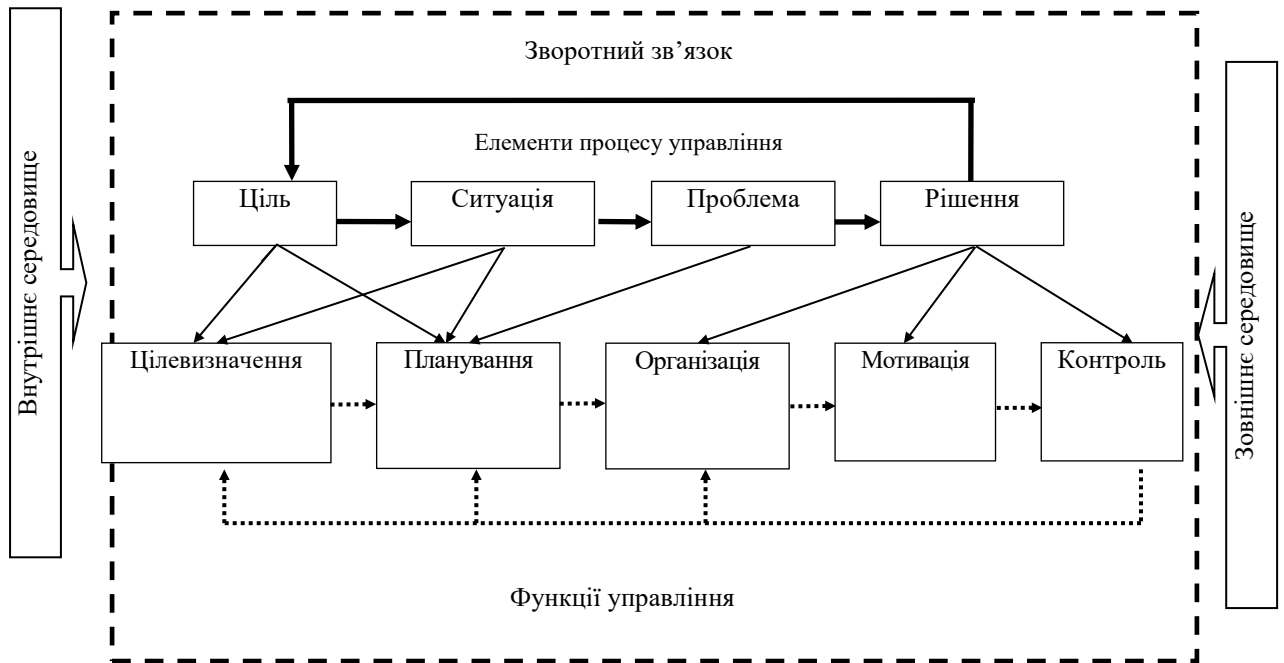


Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів механізму управління ефективністю діяльності підприємства

*Джерело: складено автором на основі [15,63]*

У науковій літературі економічний механізм ефективності діяльності підприємства дійсно часто розглядається через призму процесу управління результативністю. Зокрема, Куценко А.В. у своїй монографії зазначає, що організаційно-економічний механізм управління ефективністю ґрунтується на взаємопов'язаній реалізації управлінських функцій, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища [63].

Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства відповідно до концепції Куценка А.В. подано на рис. 1.2. Наведена схема ілюструє управлінську складову економічного механізму ефективності,

яка створює методологічну основу для застосування економічних важелів, інструментів та стимулів підвищення результативності діяльності підприємства.

Відповідно до підходу Куценка А.В., процес управління ефективністю охоплює послідовність етапів: формування цілей, аналіз управлінської ситуації, ідентифікацію проблем та прийняття управлінських рішень, які реалізуються через базові функції управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє механізм зворотного зв'язку, який забезпечує коригування управлінських впливів залежно від досягнутих результатів.

З цим твердженням доцільно погодитися, адже ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить не лише від набору інструментів, якими воно користується, а від організованості, послідовності та скоординованості їх застосування. Водночас цей підхід має певні обмеження, оскільки акцентує увагу переважно на поведінковому та управлінському аспектах, залишаючи поза увагою ресурсну, фінансову, мотиваційну та технологічну складові.

Дослідник визначає економічний механізм як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечує ефективну поведінку підприємства шляхом управлінських рішень та адаптації до зовнішнього середовища. На нашу думку таке визначення не є зовсім вичерпним, проте дає важливу основу: ефективність не виникає стихійно – вона є результатом функціонування системи, в якій поєднані інструменти управління, ресурси та методи впливу на господарську діяльність.

Більш структуроване розуміння економічного механізму ефективності діяльності підприємства подає дослідниця з Національного Одеського політехнічного університету Кандеєва В. В, яка визначає його як цілісну систему, що складається з [57]:

- цілей управління ефективністю, які задають стратегічні орієнтири;
- методів і підходів, що забезпечують можливість оцінки та регулювання ефективності;
- економічних інструментів і важелів, які реалізують вплив на показники діяльності;
- ресурсного забезпечення, що формує матеріальну основу механізму;
- регламентів і процедур, які визначають правила функціонування системи.

Перевагою цього підходу є його системність і структурна чіткість. Проте він потребує суттєвого доповнення щодо здатності механізму до адаптації та розвитку, що в сучасних умовах ринкових турбуленцій є визначальним фактором виживання та зростання підприємства

Вагомий внесок у розкриття функціонального змісту економічного механізму ефективності діяльності підприємства зробили Гончаренко І. та Крахмальова Н., які підкреслюють, що розглянутий механізм повинен включати не лише економічні інструменти, а й комплекс управлінських технологій, зокрема [58]:

- системи контролінгу;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- методи мотивації персоналу;
- інноваційні технології управління;
- організаційні механізми забезпечення якості.

На наш погляд, такий підхід є достатньо прогресивним, оскільки відповідає сучасним вимогам до ефективного менеджменту, у якому ключове значення має не лише економічна, але й організаційно-технологічна складова. Проте недостатньо уваги приділено тому, що економічний механізм ефективності має бути взаємопов'язаним із системою мотивацій, інвестиційних стимулів та інноваційних імпульсів.

На нашу думку, ефективність неможлива без формування економічних стимулів, які спонукають підприємство до оновлення технологій, підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і детінізації ресурсних потоків. Відповідно, економічний механізм ефективності має охоплювати мотиваційно-інвестиційний блок, який забезпечує умови для зростання потенціалу підприємства.

Разом з тим, сучасні підходи вітчизняних та зарубіжних дослідників підкреслюють, що у цифрову епоху сутність економічного механізму ефективності діяльності підприємства неможливо розглядати без урахування інноваційних, інформаційних та технологічних підсистем. Автори вказують, що підприємства, які інтегрують цифрові платформи, автоматизовані системи збору даних, інтелектуальні модулі управління виробництвом та системи аналітичної

обробки інформації, отримують значно вищі показники ефективності порівняно з тими, які продовжують працювати у традиційній парадигмі.

Вивчення різних наукових позицій дозволяє зробити висновок, що економічний механізм ефективності діяльності підприємства є складною багаторівневою системою, яка забезпечує досягнення оптимального співвідношення між витратами і результатами у процесі господарювання. Однак для повного розкриття його змісту необхідно розглянути не лише структурні елементи, а й функціональне призначення, яке фактично визначає характер його впливу на діяльність підприємства.

Важливим аспектом наукової дискусії щодо природи економічного механізму ефективності діяльності підприємства є його функціональне наповнення. Незалежно від підходу, якого дотримуються дослідники, механізм виконує низку ключових функцій, без яких забезпечення ефективності є неможливим.

На основі узагальнення праць розглянутих дослідників та інших авторів, а також аналізу практичних особливостей функціонування підприємств виробничої галузі, доцільно виділити такі функції економічного механізму ефективності діяльності підприємства:

- цільова функція
- регулятивна функція
- мотиваційна функція
- інвестиційно-інноваційна функція
- функція ресурсного забезпечення
- контрольна функція
- координаційна функція

Цільова функція полягає у встановленні орієнтирів, яких має досягти підприємство. Вона задає зміст і напрям усієї системи управління ефективністю. На нашу думку, в умовах нестабільного середовища цільова функція повинна передбачати не лише фіксовані кількісні параметри (рентабельність, продуктивність тощо), а й адаптивні цілі. Наприклад: ступінь готовності підприємства до цифровізації, гнучкість виробничих процесів.

Регулятивна функція забезпечує вплив на економічні процеси через застосування фінансових, організаційних, інвестиційних та технологічних інструментів. Ми підтримуємо позицію Гончаренка І., що регулятивна функція сьогодні невіддільна від управлінських технологій: контролінг, ВРМ, інструменти операційної аналітики фактично формують сучасну систему регулювання ефективності.

Мотиваційна функція формує стимули для персоналу, менеджменту та власників щодо досягнення високих результатів діяльності. Нами підтримується думка про те, що мотиваційний компонент має бути однією з центральних підсистем механізму, адже саме поведінкові реакції персоналу визначають, чи працюють інструменти ефективності на практиці.

Інвестиційно-інноваційна функція активізує розвиток підприємства, сприяє модернізації, оновленню основних засобів та впровадженню новітніх технологій.

Аналіз сучасних робіт показує, що ефективність у довгостроковому періоді неможлива без інвестицій. Проте, на наш погляд, у літературі недостатньо уваги приділяється інтеграції інвестиційної функції з операційною. Фактично інвестиції мають бути не окремою складовою, а невід'ємною частиною логіки підвищення ефективності.

Функція ресурсного забезпечення включає управління матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами підприємства. У наукових працях ця функція часто згадується побічно, однак ми вважаємо, що саме вона формує матеріальну основу ефективності. Без достатнього обсягу та раціонального використання ресурсів інші функції механізму фактично не можуть реалізуватися.

Контрольна функція, спрямована на вимірювання, оцінку та коригування результатів діяльності в розрізі побудови зворотного зв'язку, що забезпечує самооновлення механізму. Власне, ця функція робить механізм ефективності діяльності підприємства більш динамічним.

Координаційна функція забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, управлінськими рішеннями, ресурсними потоками та очікуваними

результатами. На нашу думку, саме координація є найбільш недооціненим аспектом у наукових трактуваннях. Більшість моделей описують лише набір елементів, але не розглядають логіку їх взаємодії. Між тим ефективність є не просто сумою факторів, а результатом їх узгодженості.

Отже, сучасне розуміння економічного механізму ефективності діяльності підприємства виходить далеко за межі традиційних уявлень про набір важелів або нормативно-регулюючих інструментів. На нашу думку, це комплексна, багатофункціональна система, яка об'єднує стратегічні орієнтири, інструменти впливу, стимули розвитку, інформаційно-аналітичне забезпечення та сучасні управлінські технології.

актуальна наукова проблема полягає саме в тому, що більшість дослідників оперують лише фрагментами механізму, тоді як практична діяльність підприємства потребує комплексного, інтегрованого та адаптивного підходу.

У рамках цієї роботи ми дотримуємося позиції, що економічний механізм ефективності діяльності підприємства має об'єднувати:

- стратегічно-цільовий блок;
- інструментально-фінансову підсистему;
- мотиваційну підсистему;
- інвестиційно-інноваційний блок;
- ресурсну підсистему;
- інформаційно-аналітичний контур;
- управлінські технології;
- систему регулювання та контролю ефективності.

Лише у такій конфігурації механізм здатний забезпечувати сталий розвиток підприємства та його конкурентні переваги. З огляду на результати нашого аналізу, під економічним механізмом ефективності діяльності підприємства пропонується розуміти цілісну, інтегровану та адаптивну систему економічних, управлінських, фінансових, інноваційних, мотиваційних та інформаційних інструментів і підсистем, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів,

оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та формування стійких конкурентних переваг.

Таке визначення, на нашу думку, найбільш повно відображає сучасні наукові підходи й водночас враховує практичні потреби підприємств реального сектору, адже поєднує стратегічну, операційну, інноваційну та ресурсну логіку управління ефективністю.

### **1.3. Фактори, які впливають на механізм підвищення ефективність діяльності підприємства**

У сучасних умовах господарювання питання оцінювання ефективності діяльності підприємств набуває особливої значущості. Це зумовлено постійними трансформаціями у діяльності підприємств і зростанням рівня конкуренції на більшості ринків, що вже частково розглядалося у попередньому підрозділі. На сьогодні проведено значну кількість наукових досліджень, присвячених аналізу теоретичних і практичних аспектів ефективності функціонування підприємств. Проте в умовах динамічних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі проблема визначення ефективності як базової категорії оцінки результатів діяльності залишається актуальною та потребує подальшого осмислення.

Комплексне розуміння чинників ефективності дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, приймати ефективні управлінські рішення та формувати умови для стійкого розвитку. Розгляд сукупності цих чинників дає змогу не лише визначити фактичний рівень ефективності, але й окреслити напрями її підвищення, обґрунтувати заходи з оптимізації виробничих і управлінських процесів та сформувати дієвий механізм зростання результативності. Таким чином, дослідження факторів ефективності є ключовим елементом економічного аналізу, спрямованим на забезпечення стратегічної стійкості та конкурентних переваг підприємства.

У науковій літературі підкреслюється, що ефективність діяльності підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які перебувають у взаємодії та визначають здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування і розвиток.

Узагальнення теоретичних підходів та практичних спостережень дає змогу систематизувати чинники, що впливають на рівень ефективності діяльності, за джерелом їх походження та можливістю управлінського впливу. Для систематизації факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, їх доцільно класифікувати за джерелом формування, а також за характером дії.

Внутрішні чинники охоплюють усі елементи, які підприємство може контролювати або змінювати у процесі своєї діяльності, тоді як зовнішні формують середовище його функціонування і не підлягають безпосередньому впливу менеджменту. Такий поділ дає можливість побудувати структурно-логічну схему, що відображає взаємозв'язок між складовими внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніми умовами його розвитку (рис. 1.2).

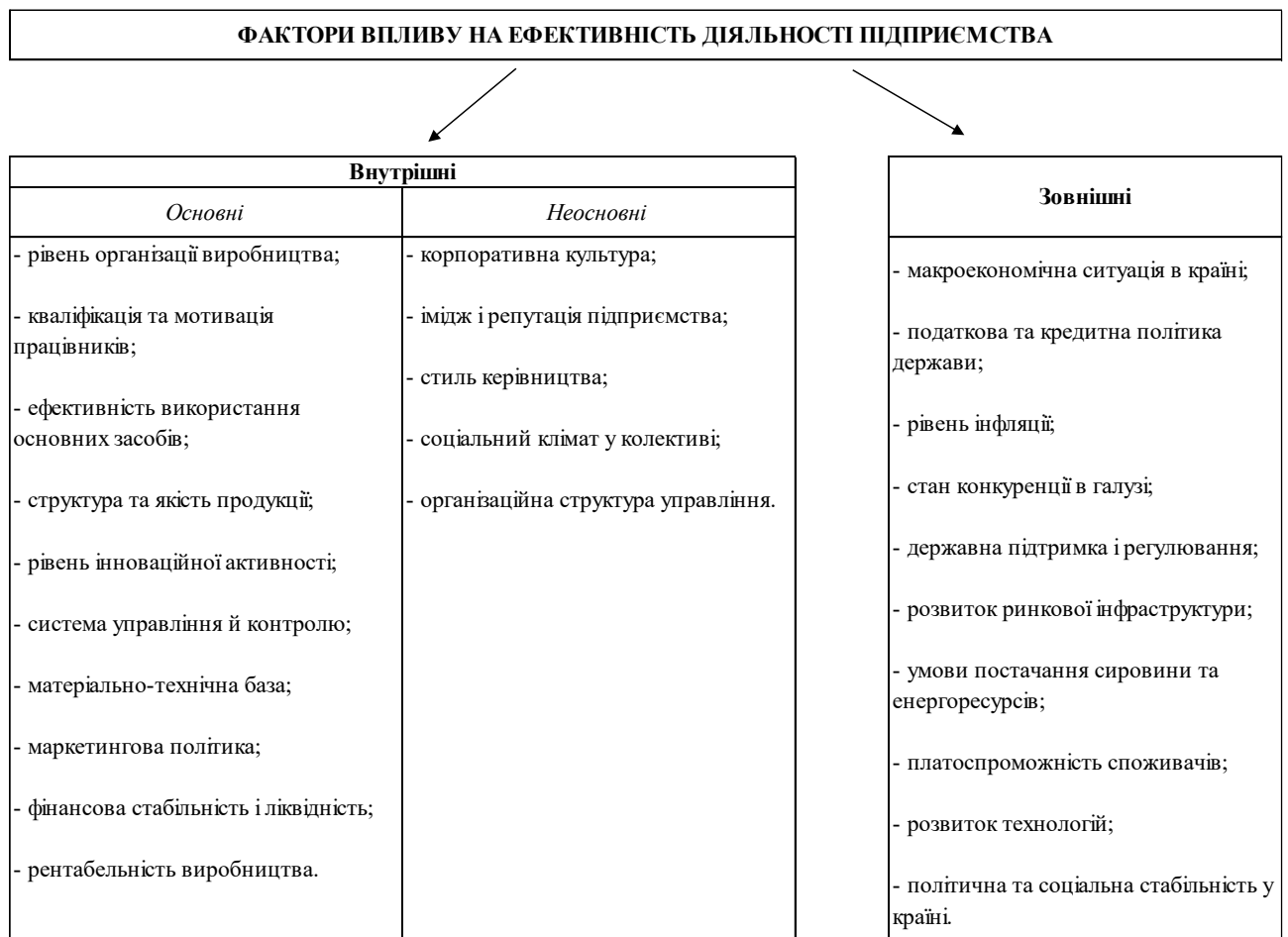


Рис. 1.3. Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства.

Джерело: складено автором за даними [32, 33].

Як видно з рис. 1.3, внутрішні фактори формують основу ефективності діяльності підприємства, оскільки визначають рівень організації виробничих процесів, кваліфікацію персоналу, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства до інноваційного розвитку тощо. Основні внутрішні чинники безпосередньо впливають на результативність виробничо-господарських процесів, тоді як неосновні створюють сприятливе організаційне та соціальне середовище, що забезпечує стабільність і підтримує реалізацію стратегічних цілей.

Зовнішні фактори, своєю чергою, визначають рамкові умови функціонування підприємства. Макроекономічні зміни, державна політика чи технологічні тенденції не можуть бути змінені підприємством, проте їхній вплив є суттєвим, оскільки визначає рівень прибутковості, доступність ресурсів, інвестиційні можливості та потенціал розвитку.

Поряд із поділом факторів на внутрішні та зовнішні, у науковій літературі поширеним є підхід, який базується на ступені безпосередності їхнього впливу на результати діяльності підприємства. Згідно з цим підходом, усі чинники поділяють на фактори прямої та непрямой дії. Така класифікація дає змогу глибше розкрити механізм формування ефективності, оскільки дозволяє визначити не лише джерело впливу, а й силу та характер цього впливу.



Рис. 1.4. Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства.

*Джерело: складено автором за даними [32, 37].*

Фактори прямої дії охоплюють елементи, що безпосередньо визначають результативність виробничих процесів, рівень використання ресурсів, обсяг випуску продукції та фінансові показники. Їхній вплив проявляється у короткостроковому періоді, а зміни в цих компонентах оперативно відображаються на загальних показниках ефективності. Саме вони формують основу внутрішньої ефективності підприємства, оскільки залежать від управлінських рішень, кваліфікації персоналу, якості організації виробництва, технологічного оснащення та раціонального використання активів.

Фактори непрямої дії впливають на діяльність підприємства опосередковано, формуючи загальне середовище його функціонування. Вони мають інерційний характер і не можуть бути цілком передбачені чи врегульовані засобами внутрішнього управління. Зміни макроекономічної кон'юнктури, інфляційні коливання, особливості державної політики чи соціально-політичні умови нерідко стають причиною відхилень від запланованих результатів навіть за високого рівня внутрішнього менеджменту. Саме тому непрямі фактори визначають зовнішнє середовище реалізації потенціалу підприємства та відіграють важливу роль у забезпеченні його економічної ефективності.

Важливо підкреслити, що взаємодія прямих і непрямих факторів має системний та динамічний характер. Зміни у зовнішньому середовищі поступово трансформуються у внутрішні умови функціонування підприємства. Наприклад, тривале зростання цін на енергоносії чи сировину (зовнішній чинник) стимулює необхідність модернізації виробничого обладнання або впровадження енергозберігаючих технологій (внутрішній чинник). Таким чином формується пряма причинно-наслідкова залежність між різними групами чинників, що визначає ефективність підприємства у стратегічній перспективі.

Слід також враховувати, що фактори ефективності не є статичними. Вони постійно змінюються під впливом економічних циклів, технологічного прогресу та соціальних трансформацій. Те, що сьогодні виступає ключовим чинником підвищення результативності (наприклад, доступ до фінансових ресурсів чи цифровізація бізнес-процесів), у майбутньому може втратити актуальність через структурні зрушення в економіці або формування нових моделей конкуренції.

Тому процес дослідження та класифікації факторів ефективності має ґрунтуватися на постійному моніторингу, який забезпечує адаптацію системи управління до сучасних викликів.

У науковій економічній думці набуває поширення інтеграційний підхід до аналізу факторів ефективності, який базується на одночасному врахуванні кількох критеріїв: джерела впливу, ступеня контролюваності, характеру дії та рівня прояву. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти структуру чинників та їх взаємозалежність, оскільки охоплює як внутрішні управлінські механізми, так і зовнішні ринкові регулятори. Так, доступність кредитних ресурсів може одночасно виступати фінансовим, зовнішнім і непрямим чинником, тоді як інноваційна активність – внутрішнім, контрольованим і прямим. Подібне перехрещення аналітичних категорій підкреслює багатовимірність поняття ефективності та ускладнює його однозначне трактування.

Згідно з результатами досліджень S. P. S. Rossi та ін., проведених на вибірці європейських компаній, інновації є одним із найвагоміших факторів, що визначають прибуткову ефективність підприємства. Автори довели, що компанії, які активно впроваджують нові технології й продукти, демонструють вищі показники рентабельності активів та власного капіталу, особливо у високотехнологічних секторах. Значний вплив має також доступ до фінансових ресурсів, оскільки він зменшує обмеження для інвестування в розвиток і інноваційну діяльність [25].

Подібних висновків дійшов E. Sinani, який досліджував технічну ефективність підприємств Естонії. У своїй роботі він підкреслює, що структура власності, рівень автоматизації та технологічна оснащеність істотно впливають на результативність виробництва. Підприємства, що характеризуються високим рівнем технологічного оновлення й гнучкою управлінською структурою, демонструють вищу технічну ефективність, тобто здатні досягати більшого обсягу результатів за незмінного ресурсного забезпечення [26].

Фактори розміру, віку та ліквідності підприємства були предметом аналізу в дослідженні B. S. Natem та ін. Порівнявши європейські підприємства різних галузей, автори виявили, що старші та масштабніші компанії мають переваги у

стабільності фінансових результатів та доступності зовнішнього фінансування, тоді як малі підприємства швидше адаптуються до ринкових змін і проявляють більшу гнучкість. Показник ліквідності (cash ratio) визначено як індикатор короткострокової стійкості та важливий чинник підтримки ефективності в умовах економічної нестабільності [27].

Окремим напрямом сучасних наукових досліджень є вивчення детермінант ефективності діяльності підприємств через аналіз фінансових показників, зокрема рентабельності активів (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE) та рентабельності продажів (ROS). Застосування аналітичних методів, таких як деревоподібні моделі прийняття рішень та багатofакторні статистичні підходи, дозволяє визначити ключові характеристики, що впливають на загальний рівень результативності діяльності суб'єктів господарювання. До таких характеристик належать прибутковість, рівень заборгованості, можливості зростання, структура власності, масштаб підприємства, його вік, а також забезпеченість матеріальними та нематеріальними активами.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється ролі ресурсів підприємства, особливо з урахуванням галузевої специфіки. Зазначається, що матеріальні та нематеріальні активи, включно з інтелектуальним капіталом, мають важливий вплив на результативність, причому ступінь цього впливу може істотно відрізнятись між промисловим і сервісним секторами. Для підприємств сфери послуг одним із найбільш вагомих чинників ефективності виступає розвинутість нематеріальних ресурсів, таких як репутація, компетентність персоналу, унікальні знання та технології.

Вагомий вплив на рівень інноваційної та загальної ефективності мають технологічний розвиток і впровадження сучасних інформаційних рішень. Саме технологічна модернізація сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат, прискоренню виробничих процесів і формуванню нових конкурентних переваг підприємства. До важливих характеристик, що визначають інноваційну спроможність суб'єктів господарювання, належать рівень технологічного оснащення, масштаби операційної діяльності та організаційна гнучкість.

Суттєве значення для ефективності підприємств мають і чинники, пов'язані з людським капіталом, зокрема інвестиції в персонал, професійний розвиток, кваліфікацію працівників та створення умов для науково-дослідної діяльності. Вкладення у розвиток людських ресурсів підтверджують свій позитивний вплив на показники прибутковості, продуктивності та рентабельності підприємств, а також сприяють підвищенню їх адаптаційних можливостей у динамічному ринковому середовищі.

У країнах, що розвиваються, значний обсяг досліджень присвячено аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають ефективність малих і середніх підприємств. До таких чинників традиційно відносять характеристики підприємства, особисті риси власника, рівень капіталізації, соціальні взаємозв'язки, доступ до державної підтримки, темпи зростання доходів, розмір бізнесу та його галузеву належність. Такі дослідження підкреслюють, що ефективність підприємств у цих економіках формується під впливом складної системи факторів, серед яких особливу роль відіграють управлінська компетентність, доступ до фінансування, соціальний капітал та інституційне середовище.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що ефективність діяльності підприємства формується під впливом багатокomпонентної системи взаємопов'язаних чинників, які визначають зміст, напрям і можливості побудови механізмів її підвищення.

#### **1.4. Методичні підходи до оцінювання показників економічного механізму ефективності діяльності підприємства**

Процес оцінювання ефективності діяльності підприємства є складною багатофакторною проблемою, яка потребує інтеграції різних методичних підходів, що враховують як фінансові, так і нефінансові аспекти. Незважаючи на значний науковий доробок, питання визначення оптимальної системи показників досі залишається дискусійним. Це зумовлено тим, що підприємства функціонують у середовищі постійних структурних змін, технологічних

трансформацій та коливань зовнішньої кон'юнктури, що вимагає застосування гнучких інструментів оцінювання.

Моніторинг ефективності здійснюється на основі системи показників, що дають змогу не лише фіксувати результати діяльності, а й виявляти потенційні резерви її покращення. Власне, оцінка ефективності господарювання фактично зводиться до аналізу того, наскільки отримані підприємством результати виправдовують понесені витрати. Результати можуть характеризуватися обсягами виробленої продукції, обсягами реалізації, величиною прибутку тощо.

Проблематика оцінювання ефективності пов'язана з необхідністю визначення єдиного критерію, який би відображав сутність результативності функціонування підприємства, а також формування системи взаємопов'язаних показників. Для комплексної характеристики діяльності можуть застосовуватися як показники ефективності використання окремих видів ресурсів, так і узагальнюючі індикатори. Зазвичай отримані показники порівнюють із результатами попередніх періодів або з галузевими орієнтирами.

Оцінювання ефективності може здійснюватися на різних рівнях. У науковій практиці виокремлюють три основні системи критеріальних показників ефективності діяльності підприємства, які орієнтовані на:

- фінальні результати діяльності: охоплює показники прибутку (до оподаткування, оподаткованого, чистого), рівень рентабельності, обсяги реалізації, виробництва, якість продукції, термін окупності тощо;

- показники використання трудових ресурсів: визначаються продуктивність, динаміка заробітної плати, трудомісткість продукції, втрати робочого часу, структура персоналу та інші показники використання трудових ресурсів;

- особливості роботи з персоналом: рівень плинності кадрів, кваліфікації персоналу, соціально-психологічний клімат, витрати на утримання управлінського апарату тощо.

Таким чином, система оцінювання ефективності повинна забезпечувати комплексне охоплення витрат усіх видів ресурсів. У межах запропонованої нами системи аналітичних показників, що застосовуються для вимірювання

ефективності господарської діяльності підприємства, можна виокремити кілька груп, кожна з яких відображає певний аспект використання ресурсів. До таких груп належать:

- показники ефективності використання основних засобів;
- індикатори, що характеризують використання оборотних коштів;
- параметри оцінки результативності праці та рівня використання трудових ресурсів;
- показники ефективності капітальних вкладень та інвестиційної діяльності;
- індикатори, що висвітлюють ефективність окремих напрямів або видів діяльності підприємства;

Основні засоби є фундаментом виробничого процесу, тому оцінювання їх ефективності має важливе значення. До числа ключових індикаторів належать:

*Таблиця 1.3*

### Показники ефективності використання основних засобів

Назва	Формула	Розшифровка буквених позначень
1	2	3
Віддача основних засобів	$\Phi B = \frac{BP}{OZ}$	BP – обсяг реалізованої продукції (за гуртовими цінами) за рік; OZ – середньорічна вартість основних засобів;
Місткість основних засобів	$\Phi M = \frac{OZ}{BP}$	P – прибутку, одержаний за певний період;
Рентабельність основних засобів	$R\phi = \frac{P}{OZ}$	P <sub>обл</sub> – виробнича потужність обладнання у відповідних показниках;
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	$K_{int} = \frac{BP}{P_{обл}}$	

*Джерело: складено автором за даними [31, 37]*

Віддача основних засобів показує, яку кількість готової продукції підприємство спроможне виробити, використовуючи одиницю середньорічної

вартості основних засобів. Це базовий показник результативності застосування засобів праці, що демонструє рівень інтенсивності їх використання.

Місткість основних засобів відображає, яка вартість основних виробничих засобів припадає на одну гривню випуску валової (товарної) продукції. На відміну від попереднього показника, цей характеризує ресурсомісткість виробництва: чим нижчою є місткість, тим ефективніше застосовуються основні засоби.

Рентабельність основних засобів характеризує, який обсяг прибутку приносить використання основних засобів. Цей показник поєднує результат діяльності та вартісну оцінку виробничого потенціалу підприємства.

Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання дає змогу оцінити, наскільки повно використовується технологічне обладнання. Він порівнює фактичну продуктивність машин і механізмів з їх нормативною продуктивністю. Відхилення від нормативу свідчать про резерви або проблеми в організації виробничого процесу.

Таблиця 1.4

#### Показники ефективності використання оборотних коштів

Назва	Алгоритм розрахунку	Розшифровка буквених позначень
1	2	3
Коефіцієнт оборотності	$K_{об} = \frac{ВП}{\overline{ОК}}$	ОК – середні залишки оборотних коштів; Д – кількість днів у періоді;
Коефіцієнт завантаження	$K_{зан} = \frac{\overline{ОК}}{ВП}$	$K_{об}$ – коефіцієнт оборотності;
Тривалість обороту	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$	ВП – обсяг реалізованої продукції (за гуртовими цінами) за рік;
Рентабельність оборотних коштів	$P_{ф} = \frac{П}{\overline{ОК}}$	П – прибутку, одержаний за певний період;

Джерело: складено автором за даними [32, 37]

Коефіцієнт оборотності показує, скільки разів протягом періоду відбувається повний оборот оборотних коштів. Коефіцієнт завантаження визначає, яка величина оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Тривалість одного обороту характеризує, скільки днів триває повний оборот оборотних коштів. Динаміка цього показника сигналізує про зміни швидкості обороту та ефективність управління запасами й дебіторською заборгованістю.

Рентабельність оборотних коштів показує, який прибуток приносить кожна гривня середнього залишку оборотних ресурсів. Це один із ключових показників ефективності їх застосування, що поєднує результативність діяльності та обсяг капіталу, який забезпечує цю діяльність.

Таблиця 1.5

### Показники ефективності використання праці (трудових ресурсів)

Назва	Алгоритм розрахунку	Розшифровка буквених позначень
1	2	3
Продуктивність праці	$ПП = \frac{ВП}{ЖП}$	ВП – обсяг реалізованої продукції (за гуртовими цінами) за рік;
Трудомісткість продукції	$ПП = \frac{ЖП}{ВП}$	ОЗ – середньорічна вартість основних засобів;
Озброєність праці основними засобами	$\Phi_o = \frac{\overline{ОЗ}}{СЧП}$	ЖП – витрати живої праці, що відображається кількістю відпрацьованих людино-годин;
Зарплатомісткість продукції	$З_m = \frac{\Phi_{оп}}{ВП}$	СЧП – середньооблікової чисельності працівників з певний період;
		Фоп – фонд оплати праці;

Джерело: складено автором за даними [32, 37]

Продуктивність праці відображає кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількість часу, необхідного для випуску одиниці продукції. Трудомісткість продукції характеризує витрати робочого часу на виготовлення одиниці або загального обсягу продукції. Вона є оберненим показником продуктивності.

Озброєність праці основними засобами показує, яка середня вартість основних засобів припадає на одного працівника. Відображає рівень технічного оснащення трудових ресурсів.

Зарплатомісткість продукції визначає, який обсяг витрат на оплату праці припадає на одну гривню виробленої продукції.

Окремо ми вирішили розглянути узагальнюючі показники ефективності, до таких показників належать:

Таблиця 1.6

**Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства**

Назва	Алгоритм розрахунку	Розшифровка буквених позначень
1	2	3
Норма прибутковості	$H_{np} = \frac{\Pi}{\overline{OЗ} + \overline{OK}}$	ОЗ – середньорічна вартість основних засобів; ОК – середні залишки оборотних коштів;
Рентабельність продукції	$P_{prod} = \frac{\Pi}{C}$	С – собівартості продукції;
Коефіцієнт ефективності застосовуваних ресурсів	$K_{ep} = \frac{ЧП}{Ч_{np} + (\overline{OЗ} + \overline{OK})}$	ЧП – чиста продукція в порівнянних цінах за рік; Ч <sub>np</sub> – витрати ресурсів, що відображені чисельністю працівників.

Джерело: складено автором за даними [32, 37]

Норма прибутковості відображає відношення отриманого підприємством чистого прибутку до сукупного обсягу вкладених або використаних ресурсів.

Цей показник дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство перетворює виробничі та фінансові ресурси на кінцевий економічний результат. Високе значення норми прибутковості свідчить про раціональне використання основних засобів, оборотних коштів і трудових ресурсів, а також про здатність підприємства формувати достатній прибуток у межах наявної ресурсної бази.

Рентабельність продукції демонструє співвідношення між отриманим прибутком і витратами на виробництво та реалізацію продукції. Це один із базових показників економічної ефективності, який дозволяє визначити, яку частку прибутку приносить кожна гривня витрат, вкладених у виготовлення продукції.

Коефіцієнт ефективності застосовуваних ресурсів дає можливість оцінити рівень поточних витрат на виробництво у співвідношенні з обсягом виготовленої чистої продукції. Він комплексно поєднує оцінку використання основних засобів, оборотних коштів та трудових ресурсів, надаючи системну картину того, наскільки раціонально підприємство витрачає свої ресурси.

У системі оцінювання ефективності роботи підприємства особливе місце займають показники рентабельності, адже вони дозволяють зіставити отриманий фінансовий результат із величиною застосованих ресурсів та понесених витрат. На відміну від абсолютних величин прибутку, рентабельність характеризує інтенсивність господарювання та забезпечує можливість об'єктивного порівняння діяльності підприємства в динаміці, між різними видами продукції, а також у межах галузі.

Показники рентабельності деталізують ефективність використання активів, власного капіталу, виробничих витрат і доходів від реалізації. Вони відображають, наскільки результативно підприємство трансформує ресурси у фінансові результати, та слугують одним із ключових орієнтирів для інвесторів, менеджменту й інших користувачів звітності.

У табл. 1.7 наведено основні показники рентабельності господарської діяльності підприємства та алгоритми їх розрахунку. Вони формують цілісну систему індикаторів, яка дозволяє комплексно оцінити економічні результати діяльності та визначити напрями підвищення ефективності.

Таблиця 1.7

## Показники рентабельності господарської діяльності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Розшифровка буквених позначень
1	2	3
Рентабельність активів ( $P_{акт}$ )	$P_{акт} = \frac{\Pi_ч}{СА}$	$\Pi_ч$ – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.; $СА$ – середньорічна вартість активів; $K_в$ – власний капітал підприємства; $K_{ст}$ – статутний капітал; $P_{пр}^{заг}$ – загальна рентабельність продукції; $\Pi_з$ – загальний прибуток підприємства за рік; $ВС$ – виробнича собівартість продукції; $P_{РП}^{заг}$ – загальна рентабельність від реалізації продукції; $\Pi_з$ – загальний прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн.; $РП$ – обсяг реалізованої продукції; $\Pi_{од}$ – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.; $ОВ$ – операційні витрати, тис. грн.; $\Pi_{зд}$ – прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.; $ОВ$ – операційні витрати, тис. грн.
Рентабельність власного капіталу ( $P_{вк}$ )	$P_{вк} = \frac{\Pi_ч}{K_в} * 100\%$	
Рентабельність власного капіталу ( $P_{ак}$ )	$P_{ак} = \frac{\Pi_ч}{K_{ст}} * 100\%$	
Рентабельність продукції	$P_{пр}^{заг} = \frac{\Pi_з}{ВС + ВА + ВЗ} * 100\%$	
Рентабельність продажу продукції або обороту	$P_{РП}^{заг} = \frac{\Pi_з}{РП} * 100\%$	
Рентабельність операційної діяльності:	$P_{од} = \frac{\Pi_{од}}{ОВ} * 100\%$	
Рентабельність звичайної діяльності	$P_{зд} = \frac{\Pi_{зд}}{ОВ} * 100\%$	

Джерело: складено автором за даними [32, 37]

Застосування зазначених методичних підходів забезпечує можливість сформулювати цілісну й об'єктивну оцінку ефективності діяльності ПрАТ

«Оболонь». Результати розрахунків традиційних фінансових індикаторів становлять базову платформу для виявлення проблем у діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій у наступних розділах нашої роботи.

Проте при всій важливості фінансових показників вони не відображають повною мірою структуру ресурсного використання, внутрішню продуктивність процесів та якість управлінських рішень, які безпосередньо визначають здатність підприємства до довгострокового розвитку [12].

Саме тому у сучасних дослідженнях значну увагу приділяють багатовимірним методам оцінювання, здатним поєднувати різні групи параметрів – виробничі, економічні, соціальні, інноваційні, поведінкові та організаційні характеристики. Одним із найбільш поширених і методологічно обґрунтованих підходів є Data Envelopment Analysis (DEA) – інструмент нелінійного програмування, орієнтований на порівняння ефективності підприємств на основі співвідношення «входи–виходи». На відміну від класичних коефіцієнтів, DEA дає змогу оцінити, наскільки підприємство наближене до «еталонної межі» ефективності, збудованої на основі найкращих практик у вибірці.

Методика DEA є особливо актуальною для підприємств, діяльність яких характеризується широкою номенклатурою ресурсів, різними видами продукції та складною структурою процесів, що повністю відповідає специфіці об'єкту нашого дослідження. Важливою перевагою цього підходу є можливість врахувати цілі управління, тобто не лише технічну, а й економічну та стратегічну ефективність. У практиці європейських підприємств DEA дедалі частіше застосовується у поєднанні з цілеспрямованими метриками, що дозволяє оцінювати ефективність з точки зору ступеня досягнення управлінських завдань. Наприклад, зменшення витрат на одиницю продукції, оптимізації технологічних процесів, підвищення продуктивності праці або ефективності використання основних засобів.

DEA належить до міждисциплінарних методів, що поєднують елементи економіко-математичного моделювання, лінійного програмування, порівняльного аналізу та мультикритеріальної оцінки.

Особливістю цього методу є здатність проводити оцінку без попереднього встановлення ваг коефіцієнтів, оскільки модель самостійно формує оптимальні

співвідношення встановлених параметрів. Це робить метод придатним для ситуацій, коли підприємства мають різні виробничі структури, різноманітні технології та неоднакову ресурсну базу, що є характерним для галузей харчової та переробної промисловості. Важливою перевагою підходу є те, що він не лише фіксує рівень ефективності, а й визначає орієнтири удосконалення. Тобто показує, які саме ресурси використовуються надмірно або які результати могли б бути поліпшені за рахунок оптимізації.

Ця концепція дозволяє врахувати стратегічні орієнтири підприємства: зменшення витрат на одиницю продукції, підвищення продуктивності, скорочення часу виробничого циклу або оптимізацію структури основних засобів. Завдяки цьому оцінка ефективності набуває практичного значення, оскільки співвідносить технічні показники з фактичними управлінськими пріоритетами підприємства.

У практиці оцінювання ефективності європейських підприємств дедалі частіше використовують розширені моделі DEA, що враховують не лише виробничі показники, а й показники сталості, екологічної результативності, ресурсоефективності та цифрової інтеграції. Використання таких моделей є актуальним для підприємств харчової промисловості, де зростає значення оптимізації енергоспоживання, скорочення втрат, зменшення викидів та раціонального використання основних засобів.

Важливо зазначити, що DEA може бути адаптований до будь-якого об'єкта оцінювання, включаючи окремі виробничі підрозділи підприємства, цехи, лінії розливу, логістичні сегменти або інноваційні проекти. Це робить метод універсальним інструментом, здатним доповнювати традиційний економічний аналіз.

Паралельно з DEA у сучасних дослідженнях сформувався підхід, що ґрунтується на оцінці продуктивності в контексті зовнішнього середовища. Він має особливе значення для країн з перехідною економікою та високим ступенем нестабільності, оскільки дозволяє врахувати бар'єри доступу до кредитних ресурсів, інституційні обмеження, рівень розвитку ринкової інфраструктури, якість регулювання та інноваційний клімат. Такий підхід є важливим доповненням до традиційних внутрішніх моделей, адже ефективність

підприємства значною мірою залежить не лише від якості управління, а й від середовища, у якому воно функціонує.

Застосування комбінованого підходу дозволяє побудувати комплексну методика, у якій внутрішні показники діяльності підприємства аналізуються в поєднанні з характеристиками бізнес-середовища. У цьому контексті оцінювання ефективності не обмежується вивченням входів і виходів, а включає аналіз доступності фінансування, стану інфраструктури, галузевих умов та рівня технологічного розвитку. Така методика має практичну цінність для підприємств української промисловості, оскільки їх ефективність значною мірою залежить від динаміки економічного середовища та доступу до фінансових і матеріальних ресурсів.

У вітчизняній економічній літературі методичні підходи до оцінювання ефективності також представлені широким спектром інструментів, орієнтованих як на комплексний аналіз діяльності підприємства, так і на оцінку окремих функціональних напрямів. Структуризація методичних підходів дозволяє здійснити їх аналітичне порівняння та визначити, які з них є найбільш релевантними для подальшого дослідження. У таблиці 1.3 наведено коротку характеристику основних методів, що становлять теоретичну базу побудови економічного механізму підвищення ефективності підприємства.

Таблиця 1.8

### Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Методика	Суть підходу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
<i>DEA (Data Envelopment Analysis)</i>	Оцінювання відносної ефективності за моделлю «входи–виходи»	Багатомірність, об'єктивність, виявлення резервів	Потребує якісних даних, вибірки для порівняння
<i>Підхід зовнішнього контексту</i>	Врахування макросередовища та інституційних обмежень	Реалістичність, урахування умов ринку	Не фіксує внутрішні ресурси
<i>Теоретико-методичний підхід</i>	Комплексна оцінка фінансових і виробничих показників	Адаптований до українських умов	Обмежена глибина математичного аналізу

Джерело: складено автором на основі [20-28]

Як свідчать дані таблиці 1.8, наведені методичні підходи відрізняються як за своєю аналітичною глибиною, так і за сферою практичного застосування. DEA-орієнтовані моделі забезпечують багатовимірне оцінювання ефективності шляхом виявлення резервів ресурсного використання, тоді як традиційні теоретико-методичні підходи фокусуються на комплексному аналізі фінансових показників. Інструменти зовнішнього контексту дозволяють інтегрувати у процес оцінювання умови функціонування підприємства та сучасні економічні тренди.

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства характеризуються різним ступенем аналітичної складності, проте всі вони спрямовані на досягнення єдиної мети – визначення рівня результативності економічного механізму функціонування підприємства. Для цілей даного дослідження доцільно поєднати DEA-аналіз (як інструмент вимірювання ефективності за співвідношенням ресурсів і результатів) із контекстно-системним підходом, що враховує галузеві та фінансові умови функціонування підприємства, а також із методиками комплексної оцінки, адаптованими до вітчизняної економіки. Така інтеграція забезпечить об'єктивну та багаторівневу оцінку ефективності підприємства у подальшій аналітичній частині роботи.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі нами було розглянуто теоретичні засади оцінювання ефективності діяльності підприємства, що дало змогу сформулювати цілісне розуміння змісту, структури та методичних підходів до аналізу результативності господарювання.

Нами було уточнено сутність поняття ефективності та розкрито її багаторівневу природу. Ефективність діяльності підприємства розглядається як інтегральна характеристика, що поєднує виробничий, економічний і соціальний виміри та відображає здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, забезпечувати прибутковість і створювати додану вартість. Окреслено ключові концепції оцінювання ефективності, серед яких технічна, алокаційна ефективність та ефективність масштабу, що формують теоретичну основу для подальшого аналізу.

Проведене дослідження теоретико-методичних підходів до визначення та змістовного наповнення економічного механізму ефективності діяльності підприємства дає підстави стверджувати, що сучасна наукова думка пропонує значну кількість трактувань цього поняття, однак жодне з них не відображає його повної багатовимірності. Аналіз праць вітчизняних дослідників свідчить про наявність різних акцентів у розумінні сутності економічного механізму.

З огляду на результати нашого аналізу, під економічним механізмом ефективності діяльності підприємства пропонується розуміти цілісну, інтегровану та адаптивну систему економічних, управлінських, фінансових, інноваційних, мотиваційних та інформаційних інструментів і підсистем, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та формування стійких конкурентних переваг.

В наступному було систематизовано фактори, що впливають на рівень ефективності діяльності підприємства. Визначено, що ефективність формується під впливом взаємопов'язаної системи внутрішніх і зовнішніх чинників, а також факторів прямої та непрямой дії. До внутрішніх належать елементи, які підприємство може контролювати, а саме: стан матеріально-технічної бази, організація виробництва, якість управління, кваліфікація персоналу, інноваційна активність тощо. Зовнішні фактори відображають умови функціонування суб'єкта господарювання, включаючи макроекономічну ситуацію, державну політику, рівень конкуренції та технологічні зміни. Підкреслено їхню динамічність і необхідність безперервного моніторингу задля адаптації механізмів управління до сучасних викликів.

Нами було розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Виокремлено традиційні фінансові та ресурсні показники, а також сучасні аналітичні інструменти, зокрема підходи на основі межової продуктивності (DEA) та інструменти оцінки впливу зовнішнього середовища. Підкреслено, що ефективна оцінка має враховувати багатовимірність діяльності підприємства, поєднувати фінансові, виробничі та нефінансові індикатори.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна стверджувати, що ефективність діяльності підприємства є комплексною категорією, яка формується під

впливом різноспрямованих факторів та потребує застосування адаптивних багатокритеріальних методів оцінювання. Теоретичні положення, визначені у першому розділі нашої роботи, створюють основу для подальшого аналітичного дослідження ефективності діяльності об'єкта дослідження та формування пропозицій щодо удосконалення механізму її підвищення у наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним із найбільших виробників напоїв в Україні та провідним національним експортером пива й безалкогольної продукції. Підприємство здійснює свою діяльність в галузі харчової промисловості, спеціалізуючись на виробництві пива, слабоалкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, мінеральної води, а також солоду й окремих видів аграрної продукції. Така багатопрофільна спеціалізація дозволяє компанії диверсифікувати джерела доходів, адаптуватися до змін споживчого попиту та підтримувати стійкі позиції на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Юридичний статус підприємства визначається як приватне акціонерне товариство (ПрАТ), зареєстроване відповідно до чинного законодавства України. Основним видом діяльності є «Виробництво пива» (КВЕД 11.05). Підприємство виступає платником ПДВ та здійснює виробничу, торговельну та транспортно-логістичну діяльність, що забезпечує повний цикл просування продукції від виробника до кінцевого споживача.

Історично завод було збудовано у 1980 р. у київському мікрорайоні Оболонь за проектом чеських інженерів на базі унікальних запасів артезіанської води юрського горизонту, що відповідає високим вимогам до якості пивоваріння. Спочатку підприємство функціонувало як Київський пивоварний завод №3, а у 1986 р. отримало назву «Оболонь». Після здобуття Україною незалежності компанія стала першим приватизованим підприємством у країні, отримавши сертифікат приватизації №1 Фонду державного майна України, що мало символічне значення для становлення сучасної української ринкової економіки. Надалі підприємство активно розвивало виробничі потужності та інфраструктуру, залучаючи іноземні кредитні ресурси, зокрема ЄБРР, для модернізації обладнання та розширення виробництва.

На сьогодні компанія сформувала розгалужену виробничу структуру, до складу якої входить головний завод у Києві та низка виробничих майданчиків у регіонах України. До корпорації належать віддалені виробництва в Олександрії та Чемерівцях (Хмельницька обл.), дочірні підприємства «Пивоварня Зібєрта» (м. Фастів) та «Красилівське» (м. Красилів), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному та інших містах. Така географічна диверсифікація дає змогу оптимізувати логістику, забезпечувати локальну присутність у різних регіонах та ефективніше організувати постачання сировини й готової продукції.

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» є одним із найширших на українському ринку напоїв. Компанія виробляє пиво під торговельними марками «Оболонь», Obolon BeerMix, «hike», «Zibert», «Desant» та ін. Крім того, у портфелі є безалкогольні напої (зокрема добре відомі напої ТМ «Живчик»), мінеральна та питна вода під марками «Оболонська» і «Prozora», слабоалкогольні напої, сидр та енергетичні напої. Окремим напрямом є виробництво солоду, що забезпечує не лише власні потреби підприємства, але й формує експортний потенціал у сегменті сировини для пивоваріння.

Завдяки значним виробничим потужностям головний завод у Києві тривалий час вважався одним із найбільших пивоварних підприємств Європи за інсталюваною потужністю та обсягами виробництва. Компанія є одним із ключових гравців на національному ринку пива, стабільно входячи до трійки найбільших виробників, а також займає помітні позиції в сегментах безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Окремою конкурентною перевагою є орієнтація на експорт: «Оболонь» історично стала першим українським виробником, що почав постачати пиво на ринки Європи та США, а загалом забезпечує більшу частину українського експорту пива. До повномасштабної війни географія поставок охоплювала понад 70 країн світу, а в останні роки, попри ускладнення логістики, продукція компанії присутня більш ніж у 40 країнах.

Для структуризації базової інформації про підприємство доцільно подати узагальнену характеристику ПрАТ «Оболонь» у вигляді таблиці.

## Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
Код ЄДРПОУ	05391057
Юридична адреса	04212, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Рік заснування виробництва	1980 р. (як Київський пивоварний завод № 3)
Рік реєстрації як ПрАТ	1993 р.
Статутний капітал	65 344 тис. грн
Основний вид діяльності	Виробництво пива (КВЕД 11.05)
Основні види продукції	Пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої, сидр, мінеральна вода, солод
Ключові ринки збуту	Внутрішній ринок України, експорт у понад 40 країн світу

*Джерело: складено автором на основі [25]*

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» формується за принципом багаторівневого корпоративного управління, що поєднує централізоване стратегічне керівництво з оперативним управлінням на рівні виробничих майданчиків і дочірніх підприємств. Така модель дозволяє компанії координувати роботу різних підрозділів, забезпечувати єдині стандарти якості та водночас адаптуватися до специфіки локальних ринків. На чолі корпорації перебуває Наглядова рада, що визначає стратегічний курс розвитку, контролює фінансову стабільність та формує політику корпоративної відповідальності. Виконавча дирекція здійснює безпосереднє керівництво виробничими, маркетинговими, логістичними та фінансовими процесами. У середині виробничої вертикалі чітко виділені підрозділи з пивоваріння, безалкогольного виробництва, розливних ліній, лабораторного контролю, енергетичного та технологічного забезпечення, що забезпечує цілісність та контрольованість усіх виробничих циклів.

ПрАТ «Оболонь» має розгалужену систему логістики, яка включає власний автопарк, складські комплекси та багаторівневу дистрибуційну мережу. Така структура дозволяє забезпечувати стабільні постачання в межах України та на зовнішні ринки. Останніми роками компанія активно інвестує у розвиток автоматизованих складських систем, що скорочує витрати на логістику та підвищує швидкість обробки замовлень. Значну увагу приділено розвитку експортного напрямку, що вимагає адаптації продукції до вимог різних країн,

сертифікації, міжнародного маркування, а також удосконалення системи зовнішньої логістики з урахуванням нових реалій функціонування ринку.

Таблиця 2.2

### Категорії продукції ПрАТ «Оболонь»

Номенклатура видів продукції	Вид продукції
1	2
Пиво	Оболонь, BeerMix, Hardmix, Zibert, Жигулівське, Десант, hike, Zlata Praha, Carling, Piwny kubek («Півний кухоль»), Рідний, Шубін, Світле, Южанка, Охтирське
Безалкогольні напої	Живчик, Smart Cola, Lemonissimo, Lemonata. Квас «Старокиївський», Смачна класика
Мінеральна та питна вода	Оболонська, Прозора, Збручанська, Живчик, Регіональна вода, Аквабаланс
Промислові товари	Солод, Пивна дробина, Бандажна стрічка, ПЕТф- префор, Ящик
Сидр та слабоалкогольні напої	Siber, Класична серія, Енергетичні напої

*Джерело: складено автором на основі Звіта про управління ПрАТ «Оболонь»*

Позитивні зміни проявляються і в структурі доходів підприємства. Значну частину виручки формує реалізація пива, тоді як сегмент безалкогольної продукції, мінеральної води та сидрів демонструє стабільне зростання. Розширення портфеля продукції й активне просування брендів сприяють зміцненню позицій компанії на ринку. Особливої уваги заслуговує експорт, який знову почав відігравати стратегічну роль у структурі доходів. Розширення географії поставок та укладання нових контрактів дозволяють підприємству зменшити залежність від внутрішнього ринку та забезпечити приплив валютної виручки.

У структурі ринку пивоварної галузі України ПрАТ «Оболонь» традиційно посідає провідні позиції, входячи до трійки найбільших виробників. Незважаючи на суттєві виклики, пов'язані зі зменшенням платоспроможного попиту, зміною логістики та скороченням виробничих потужностей у галузі, компанія зуміла зберегти стабільну ринкову частку завдяки гнучкій стратегії адаптації та посиленню роботи в ключових сегментах. Основними конкурентами на національному ринку пива залишаються міжнародні корпорації Carlsberg та AB InBev, проте «Оболонь» утримує позиції завдяки широкому продуктовому портфелю, впізнаваним брендам та збереженню традиційної якості продукції.

Компанія активно розвиває сегмент безалкогольних напоїв, де демонструє значні успіхи завдяки брендам, які вже давно сформували позитивний імідж та довіру споживачів. Зокрема, продукція лінійки «Живчик» є однією з найпопулярніших серед сімейного споживання, що забезпечує підприємству стабільний попит у літній сезон та потенціал для зростання на експортних ринках. У мінеральних та питних водах підприємство продовжує зміцнювати позиції завдяки оптимізації собівартості та оновленню дизайну упаковки, що відповідає загальносвітовим трендам щодо екологічності та вторинної переробки.

З огляду на структуру виробництва, варто зазначити, що найбільшу частку в загальному обсязі продовольчих напоїв становить пиво. Наступні позиції займають безалкогольні газовані та негазовані напої, третю групу формують мінеральні води, четверту – слабоалкогольні напої, сидри та енергетичні продукти. Така диверсифікація дозволяє підприємству забезпечувати стабільні фінансові надходження протягом року, мінімізуючи ризики сезонних коливань попиту.

Наведені нижче дані умовно відображають структуру виробництва за видами продукції, що дає можливість оцінити співвідношення між продуктовими категоріями.

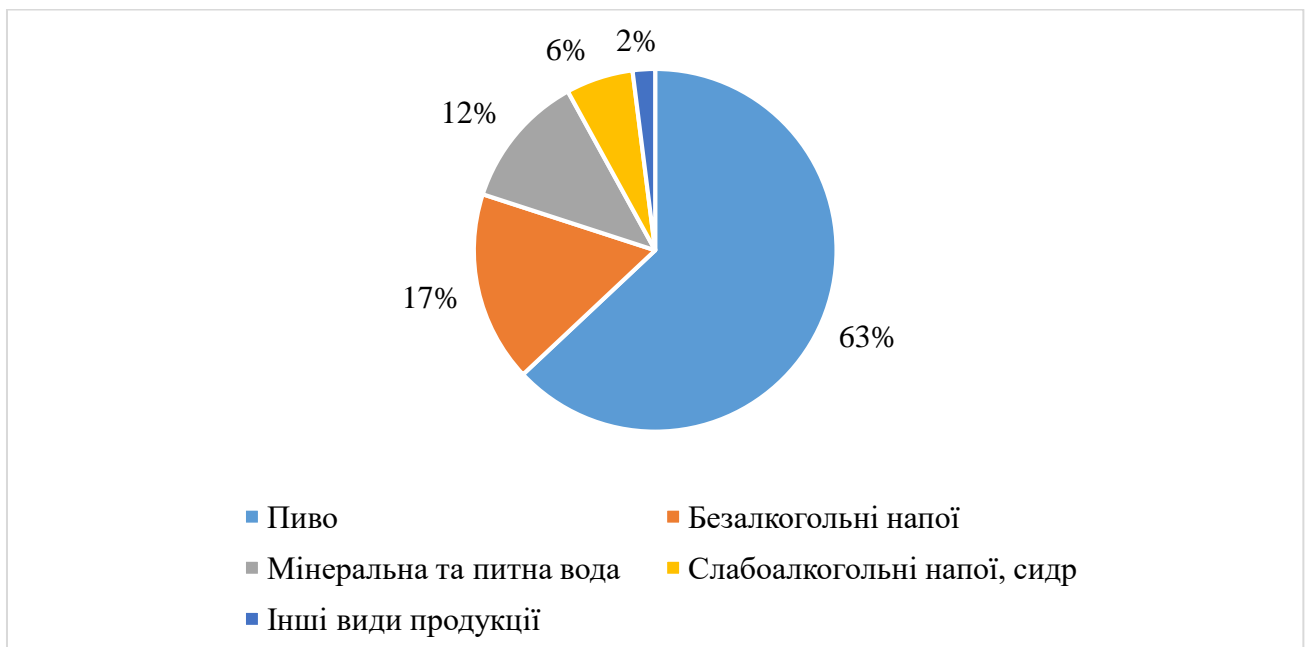


Рис. 2.1. Структура виробництва ПрАТ «Оболонь» за видами продукції станом на 2024 р.

*Джерело: складено автором на основі Фінансової звітності та Звіта про управління ПрАТ «Оболонь»*

Варто відзначити, що компанія продовжує інвестувати у розвиток експортних поставок, адже саме зовнішні ринки є ключовим фактором забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Попри тимчасові труднощі зі зменшенням кількості доступних портів, компанія адаптувала логістичну модель і використовує альтернативні маршрути для постачання продукції. Експортні обсяги демонструють тенденцію до зростання, а структура поставок зміщується у бік пива преміальних та крафтових стилів, що відповідає загальносвітовим ринковим уподобанням.

Паралельно з виробничими процесами активно розвивається маркетингова стратегія підприємства, зорієнтована на сучасні цифрові формати комунікації. Компанія інвестує у брендинг, соціальні мережі, колаборації з українськими виробниками та участь у спортивних і культурних подіях, що підсилює впізнаваність бренду. Такі заходи сприяють підтриманню конкурентних позицій та дозволяють залучати нові категорії споживачів.

Кадрова політика ПрАТ «Оболонь» орієнтована на формування висококваліфікованої команди, здатної забезпечити ефективний розвиток виробництва та управління. Персонал компанії налічує кілька тисяч працівників різних професійних категорій. Підприємство приділяє значну увагу професійному навчанню, впроваджує програми підвищення кваліфікації та залучає молодих спеціалістів через систему стажувань.

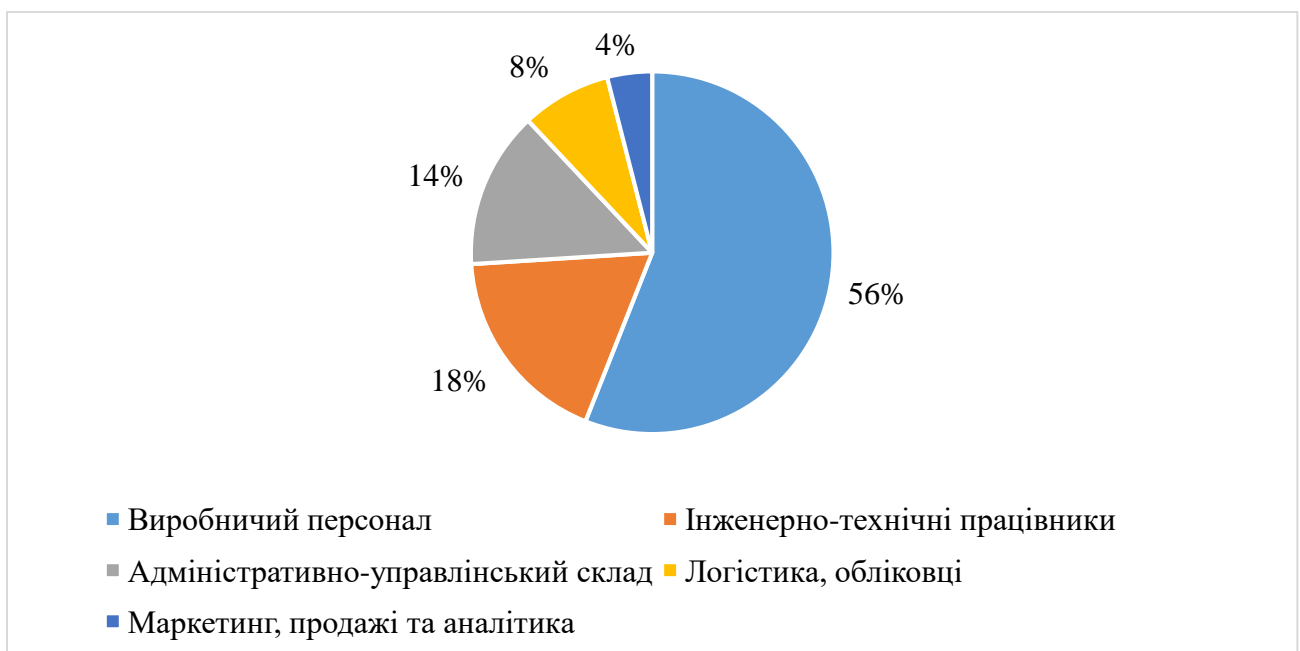


Рис. 2.2. Структура персоналу ПрАТ «Оболонь» за категоріями, 2024 р.

Джерело: складено автором на основі Звіта про управління та фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»

Зростання вимог до персоналу пов'язане з переходом підприємства на сучасні виробничі технології, що вимагають високого рівня знань у сфері автоматизації, роботизації та цифрових систем управління. Для підтримки кваліфікаційного рівня фахівців компанія регулярно проводить внутрішні тренінги та залучає зовнішніх експертів, а також активно розвиває корпоративну культуру, орієнтовану на відповідальність, командну взаємодію та підвищення продуктивності праці.

У межах стратегічного планування діяльності ПрАТ «Оболонь» визначає ряд пріоритетів, спрямованих на покращення конкурентних переваг. Серед найважливіших слід відзначити розширення присутності на зовнішніх ринках, підвищення ефективності логістичних ланцюгів, оптимізацію структури витрат, розвиток нових продуктів і брендів, інвестиції у виробничу інфраструктуру та цифрову трансформацію. Компанія прагне зміцнювати зв'язки з партнерами, удосконалювати маркетингову діяльність, впроваджувати енергозберігаючі технології та шукати нові ніші для зростання.

Серед сильних сторін підприємства слід виокремити масштабність виробництва, високу якість продукції, сформований бренд, конкурентоспроможну цінову політику, досконалу логістичну інфраструктуру та багаторічний досвід роботи на зовнішніх ринках. Ці характеристики забезпечують стійкі позиції компанії навіть у періоди економічної турбулентності, дозволяючи швидко адаптуватися до нових умов.

Підсумовуючи загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь», можна зазначити, що підприємство демонструє здатність функціонувати в умовах високої нестабільності ринку, підтримуючи виробничу, фінансову та організаційну стійкість. Завдяки модернізації технологій, раціональному використанню ресурсів, розвитку персоналу та диверсифікації продуктового портфеля підприємство зберігає конкурентні позиції та має потенціал для подальшого розвитку. Сформована виробнича структура, інноваційні зміни та орієнтація на міжнародні стандарти якості створюють передумови для успішного функціонування в середньо- та довгостроковій перспективі.

## 2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Для більш глибокого розуміння результатів діяльності ПрАТ «Оболонь» проаналізуємо виробничо-господарські показники підприємства у динаміці за 2022-2024 рр. Такий аналіз дозволяє оцінити не лише обсяги реалізації, а й фінансові результати, зміни у структурі активів та джерел їх фінансування, а також виявити ключові тенденції розвитку.

Як свідчать дані таблиці 2.3, у 2022-2024 рр. ПрАТ «Оболонь» демонструвало зростання масштабів господарської діяльності, хоча динаміка витрат і фінансових результатів характеризувалася неоднозначністю. Чистий дохід від реалізації продукції зростав протягом усього аналізованого періоду: з 8 661 928 тис. грн у 2022 р. до 12 784 705 тис. грн у 2024 р. У 2023 р. він збільшився на 24,26%, а у 2024 р. – на 18,78% порівняно з попереднім роком. Така позитивна динаміка свідчить про розширення ринків збуту, зростання виробничих потужностей та ефективність комерційної політики підприємства.

Водночас витратна частина зростала швидшими темпами, що створило певний дисбаланс між доходами та витратами. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. зросла на 24,38%, а у 2024 р. – ще на 30,66%, досягнувши 9 800 435 тис. грн. Збільшення витрат відображає як вплив інфляційного середовища, так і подорожчання сировини, матеріалів, логістики та енергоресурсів, що є характерним для галузі у воєнний період.

Адміністративні витрати та витрати на збут також мали висхідну тенденцію. Адміністративні витрати зросли на 21,99% у 2023 р. та на 15,69% у 2024 р., що демонструє розширення управлінських функцій та збільшення витрат на забезпечення операційної діяльності. Витрати на збут у 2024 р. зросли на 42,55% порівняно з попереднім роком, що може свідчити як про інтенсивнішу маркетингову діяльність, так і про підвищення вартості дистрибуційних послуг.

Сумарні операційні витрати (адміністративні та збутові), відповідно до поданих у таблиці показників, збільшилися у 2023 р. на 21,43%, а у 2024 р. – на 34,07%. Значне прискорення темпів їхнього зростання у 2024 р. порівняно з доходами вказує на підвищення операційного навантаження та зниження ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» (2022–2024рр.)

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, (+-)		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Чистий дохід від реалізації продукції	8 661 928	10 763 029	12 784 705	2 101 101	2 021 676	24,26	18,78
2. Собівартість реалізованої продукції	6 030 487	7 500 990	9 800 435	1 470 503	2 299 445	24,38	30,66
3. Адміністративні витрати	376 851	459 709	531 853	82 858	72 144	21,99	15,69
4. Витрати на збут	542 663	670 728	956 097	128 065	285 369	23,60	42,55
5. Операційні витрати загалом	976 040	1 185 205	1 589 024	209 165	403 819	21,43	34,07
6. Прибуток від реалізації продукції	1 693 084	2 123 421	1 469 230	430 337	-654 191	25,42	-30,81
7. Чистий прибуток	1 197 966	1 775 997	1 248 255	578 031	-527 742	48,25	-29,72

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)

Прибуток від реалізації продукції у 2022–2023 рр. демонстрував зростання: у 2023 р. він збільшився на 430 337 тис. грн (+25,42%). Проте у 2024 р. відбулося його скорочення на 654 191 тис. грн (–30,81%), до рівня 1 469 230 тис. грн. Це є прямим наслідком того, що темпи приросту витрат перевищили темпи приросту доходу. Подібна тенденція є характерною для підприємств, що працюють в умовах високої собівартості та нестабільності цінових факторів.

Подібну динаміку демонструє й чистий прибуток: після зростання у 2023 р. на 48,25%, у 2024 р. він скоротився на 29,72%, досягнувши 1 248 255 тис. грн. Це свідчить про зниження рентабельності діяльності та підвищення чутливості фінансових результатів до змін собівартості та витрат збутового й адміністративного характеру.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. утримувало тенденцію до зростання обсягів реалізації, проте зіткнулося з істотним підвищенням витратного тиску, який не був компенсований відповідним зростанням доходів. Це призвело до скорочення прибутковості в 2024 році.

Як показують дані таблиці 2.4, у структурі активів ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 рр. відбулися суттєві зміни, зумовлені зростанням виробничих потреб, активізацією інвестиційної діяльності та розширенням операційного циклу підприємства. Загальний обсяг активів підприємства збільшився з 5 615 058 тис. грн у 2022 р. до 9 397 295 тис. грн у 2024 р., що відповідає приросту на 39,09% у 2023 р. та на 20,33% у 2024 р. Стійкий висхідний тренд свідчить про нарощування економічного потенціалу, розширення ресурсної бази та збільшення масштабів діяльності компанії.

Найвагоміший внесок у приріст активів забезпечили необоротні активи, обсяг яких у 2023 р. зріс на 28,30%, а у 2024 р. – на 11,49%, досягнувши 5 179 238 тис. грн. Збільшення вартості цієї категорії свідчить про системну модернізацію виробничих потужностей та інвестиції в довгострокові ресурси, необхідні для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

## Динаміка обсягу та складу активів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, (+-)		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Необоротні активи, всього	3 620 540	4 645 295	5 179 238	1 024 755	533 943	28,30	11,49
1.1. Нематеріальні активи	2 467	1 934	44 062	-533	42 128	-21,61	2178,28
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	85 202	48 865	256 969	-36 337	208 104	-42,65	425,88
1.3. Основні засоби	3 464 064	4 525 000	4 808 711	1 060 936	283 711	30,63	6,27
2. Оборотні активи, всього	1 994 518	3 164 544	4 218 057	1 170 026	1 053 513	58,66	33,29
2.1. Запаси	982 646	1 537 020	1 688 266	554 374	151 246	56,42	9,84
2.2. Дебіторська заборгованість (разом)	867 629	1 147 673	1 627 675	280 044	480 002	32,28	41,82
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	138 747	474 679	891 030	335 932	416 351	242,12	87,71
2.4. Інші оборотні активи	5 496	5 172	11 082	-324	5 910	-5,90	114,27
<b>АКТИВИ, всього</b>	<b>5 615 058</b>	<b>7 809 839</b>	<b>9 397 295</b>	<b>2 194 781</b>	<b>1 587 456</b>	<b>39,09</b>	<b>20,33</b>

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)

У складі необоротних активів найбільш динамічні зміни спостерігалися за статтею нематеріальні активи, які у 2024 р. зросли у 21,8 раза (+2178,28%). Такий різкий стрибок може бути наслідком впровадження сучасних технологічних рішень, придбання ліцензійного програмного забезпечення, реєстрації торговельних марок або інших об'єктів інтелектуальної власності, що набуває все більшого значення для підприємств харчової промисловості в умовах цифровізації бізнес-процесів.

Значно зросли також незавершені капітальні інвестиції: після зниження у 2023 р. на 42,65%, у 2024 р. вони збільшилися на 425,88% (до 256 969 тис. грн). Така динаміка свідчить про активізацію інвестиційних проєктів, імовірно пов'язаних із реконструкцією виробничих майданчиків, оновленням обладнання та розширенням інфраструктури підприємства.

Основні засоби, як ключова складова матеріальної бази підприємства, також демонстрували стійке зростання. У 2023 р. їх обсяг збільшився на 30,63%, а у 2024 р. – на 6,27%, досягнувши 4 808 711 тис. грн. Зростання вартості основних засобів підтверджує продовження політики модернізації виробничого обладнання та підвищення технічного рівня виробництва.

Оборотні активи також мали висхідну тенденцію, відображаючи розширення обігового капіталу та операційного циклу підприємства. Їх обсяг збільшився з 1 994 518 тис. грн у 2022 р. до 4 218 057 тис. грн у 2024 р., що відповідає зростанню на 58,66% у 2023 р. та 33,29% у 2024 р. Подібна динаміка вказує на збільшення обсягів виробництва, зростання потреби в сировині та матеріалах, а також на розширення ринкової активності.

У структурі оборотних активів найбільш суттєве зростання спостерігалось за статтею грошові кошти та їх еквіваленти, які у 2023 р. збільшилися на 242,12%, а у 2024 р. на 87,71%, що свідчить про покращення ліквідності.

Запаси зростали більш помірно: на 56,42% у 2023 р. та на 9,84% у 2024 р. Це відображає стабільне функціонування виробничого циклу та розширення асортименту продукції.

Дебіторська заборгованість збільшилася на 32,28% у 2023 р. та на 41,82% у 2024 р., що може свідчити як про збільшення обсягів реалізації з відтермінуванням платежів, так і про погіршення платіжної спроможності контрагентів.

Зростання інших оборотних активів у 2024 р. на 114,27% після невеликого зниження у 2023 р. може бути пов'язане з зростанням податкових активів чи інших елементів операційного характеру.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. демонструвало значне нарощування активів, що свідчить про розвиток виробничої бази, активну інвестиційну політику та зростання оборотного капіталу. Одночасне розширення необоротних і оборотних активів формує передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та підвищення його економічного потенціалу. Утім, швидке зростання окремих статей активів, зокрема дебіторської заборгованості, потребує системного контролю задля підтримання оптимального рівня фінансової стійкості.

Таблиця 2.5

#### Динаміка структури активів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	Структура в%, станом на:			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>I</i>	2	3	4	5	6
<b>1. Необоротні активи, всього</b>	<b>64,48</b>	<b>59,48</b>	<b>55,11</b>	<b>-5,00</b>	<b>-4,37</b>
1.1. Нематеріальні активи	0,04	0,02	0,47	-0,02	0,44
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	1,52	0,63	2,73	-0,89	2,11
1.3. Основні засоби	61,69	57,94	51,17	-3,75	-6,77
<b>2. Оборотні активи, всього</b>	<b>35,52</b>	<b>40,52</b>	<b>44,89</b>	<b>5,00</b>	<b>4,37</b>
2.1. Запаси	17,50	19,68	17,97	2,18	-1,72
2.2. Дебіторська заборгованість (разом)	15,45	14,70	17,32	-0,76	2,63
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	2,47	6,08	9,48	3,61	3,40
2.4. Інші оборотні активи	0,10	0,07	0,12	-0,03	0,05
<b>АКТИВИ, всього</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)

Впродовж аналізованого періоду підприємство демонструвало поступове зміщення акцентів від необоротних до оборотних, що є ознакою розширення операційної діяльності та збільшення потреби у фінансуванні обігового капіталу.

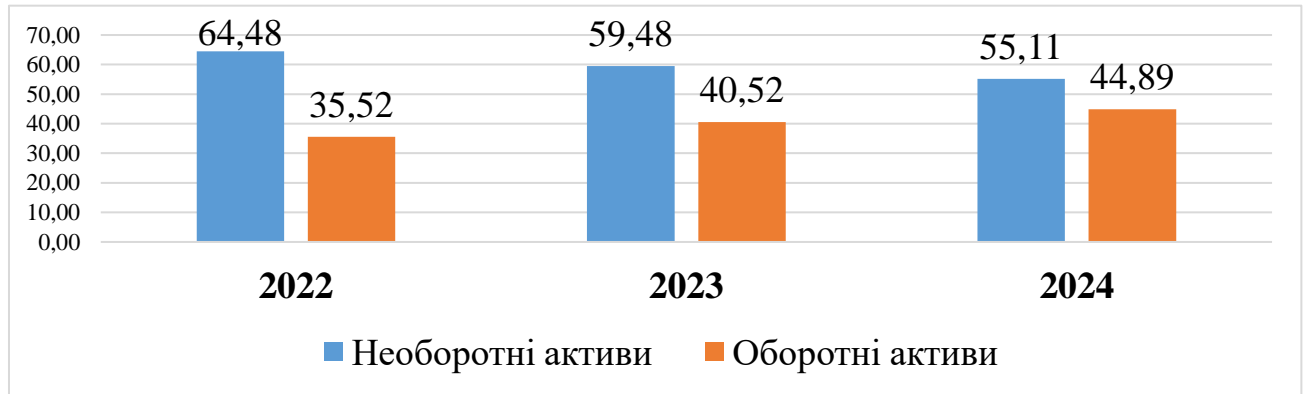


Рис. 2.3. Динаміка оборотних та необоротних активів ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Питома вага необоротних активів у загальній структурі активів скоротилася з 64,48% у 2022 р. до 59,48% у 2023 р., а у 2024 р. – до 55,11%. Відносне зменшення на 5,00% у 2023 р. та на 4,37% у 2024 р. свідчить про те, що хоча необоротні активи продовжували зростати у абсолютному вимірі, їхня частка знижувалася через більш інтенсивне збільшення оборотних активів. Це свідчить про підсилення операційної складової бізнесу та збільшення потреби у фінансуванні поточної діяльності.

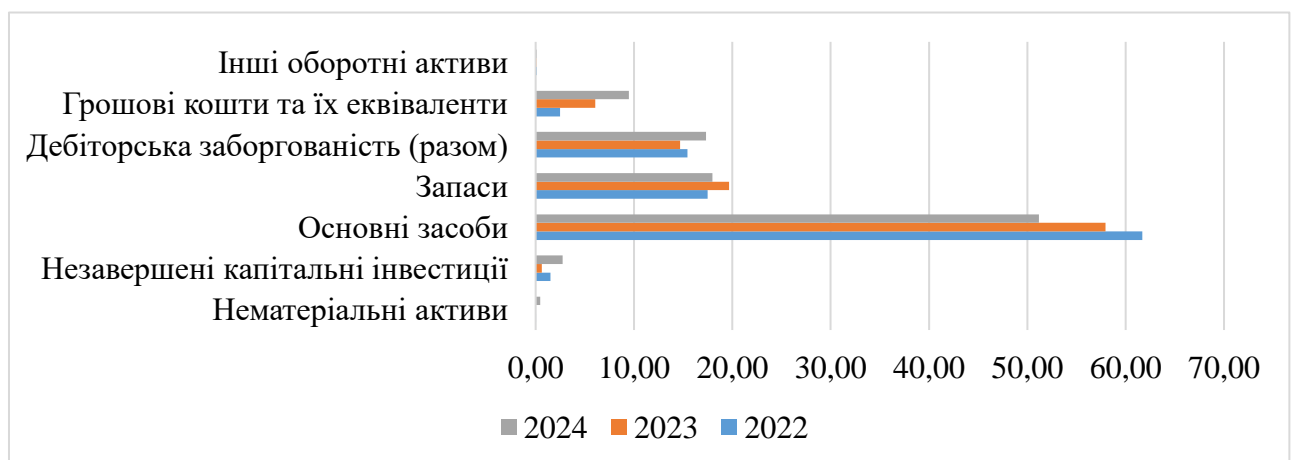


Рис. 2.4. Динаміка структури активів ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

У складі необоротних активів найбільш помітні зміни відбулися за статтею нематеріальні активи, частка яких у структурі активів зросла з 0,02% у 2023 р. до 0,47% у 2024 р. Хоча питомі значення невеликі, суттєвий приріст частки свідчить про зростання ролі нематеріальних ресурсів, зокрема програмного забезпечення, ліцензій, технологічних рішень чи торговельних марок. Це може бути ознакою переходу підприємства до більш високотехнологічних управлінських та виробничих процесів.

Частка незавершених капітальних інвестицій у 2023 р. зменшилася, проте у 2024 р. вона зросла з 0,63% до 2,73% . Така динаміка вказує на активізацію інвестиційного циклу та реалізацію масштабних проектів модернізації. Зростання питомої ваги цієї статті означає, що підприємство планомірно нарощує свій виробничий потенціал шляхом оновлення обладнання та впровадження нових технологій.

Основні засоби традиційно становлять найбільшу частку необоротних активів, хоча її значення протягом трьох років поступово зменшувалося. Зниження питомої ваги при зростанні абсолютних обсягів свідчить про структурне перерозподілення активів. Це може бути ознакою адаптації підприємства до ринкових змін та збільшення обсягів виробництва й реалізації.

Питома вага оборотних активів мала зростаючу тенденцію, що компенсувало скорочення частки необоротних. У 2022 р. їх частка становила 35,52%, у 2023 р. – 40,52%, а у 2024 р. – 44,89%. Зростання на 5,00 та 4,37 в.п. відповідно свідчить про збільшення ресурсів, спрямованих на забезпечення виробництва, розширення запасів, зростання дебіторської заборгованості та зміцнення ліквідності.

У структурі оборотних активів найбільшу частку становлять запаси, хоча їх частка змінювалася хвилеподібно: у 2023 р. вона збільшилася на 2,18 в.п., проте у 2024 р. зменшилася на 1,72 в.п., до рівня 17,97%. Це свідчить про оптимізацію складських залишків та адаптацію виробництва до коливань попиту й пропозиції на ринку.

Частка дебіторської заборгованості, навпаки, демонструвала зростання після незначного зниження у 2023 р. У 2024 р. вона збільшилася, досягнувши значення в 17,32%. Такий тренд свідчить про розширення обсягів продажів з відстрочкою платежу та певне підвищення кредитних ризиків, характерних для ринку у період нестабільності.

Суттєво зросла частка грошових коштів та їх еквівалентів: з 2,47% у 2022 р. до 6,08% у 2023 р., а у 2024 р. – до 9,48%. Загальне зростання на 6,01 в.п. свідчить про покращення платоспроможності та ліквідності підприємства, ефективніше управління грошовими потоками та формування фінансового резерву на тлі нестабільного зовнішнього середовища.

Інші оборотні активи зберігали незначну частку у структурі активів, зростаючи з 0,07% до 0,12% у 2024 р. Незважаючи на їх малу питому вагу, збільшення може свідчити про розширення авансових платежів, податкових активів чи інших поточних ресурсів підприємства.

У підсумку слід відзначити, що у 2022-2024 рр. підприємство демонструвало стійку тенденцію до збільшення частки оборотних активів, що свідчить про зростання інтенсивності операційної діяльності та підвищення вимог до фінансування обігового капіталу. Водночас зниження питомої ваги основних засобів та необоротних активів загалом не означає зменшення їх абсолютних обсягів, а лише відображає структурний зсув на користь більш гнучких ресурсів. Така трансформація структури активів є типовою для підприємств, які одночасно модернізують виробництво та активно нарощують обсяги операційної діяльності.

Таблиця 2.6

## Обсяг та структура оборотних активів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення			
	Фактично, у тис. грн.	Питома вага,	Фактично, у тис. грн.	Питома вага,	Фактично, у тис. грн.	Питома вага,	Абсолютне (+;-)		Відносне, %	
							2023 до 2022	2024 до2023	2023 до 2022	2024 до2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Запаси	982 646	65,41	1 537 020	93,79	1 688 266	80,08	554 374	151 246	56,42	9,84
2. Грошові кошти та їх еквіваленти	138 747	9,24	474 679	28,96	891 030	42,26	335 932	416 351	242,12	87,71
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	650 854	43,33	947 078	57,79	1 154 958	54,78	296 224	207 880	45,51	21,95
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	149 829	9,97	152 450	9,30	400 094	18,98	2 621	247 644	1,75	162,44
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	49 584	3,30	30 573	1,87	55 476	2,63	-19 011	24 903	-38,34	81,45
Інша поточна дебіторська заборгованість	17 362	1,16	17 572	1,07	17 147	0,81	210	-425	1,21	-2,42
4. Інші оборотні активи	5 496	0,37	5 172	0,32	11 082	0,53	-324	5 910	-5,90	114,27
Разом оборотні активи	1 502 253	100,00	1 638 807	100,00	2 108 339	100,00	136 554	469 532	9,09	28,65

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)

Аналіз оборотних активів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. свідчить про суттєве нарощування обігового капіталу та зміну внутрішньої структури цієї групи активів, що відображає адаптацію підприємства до зростаючих виробничих і збутових потреб. Загальний обсяг оборотних активів збільшився з 1 502 253 тис. грн у 2022 р. до 2 108 339 тис. грн у 2024 р. Приріст становив 9,09% у 2023 р. та 28,65% у 2024 р., що вказує на активізацію операційної діяльності та розширення масштабів бізнесу.

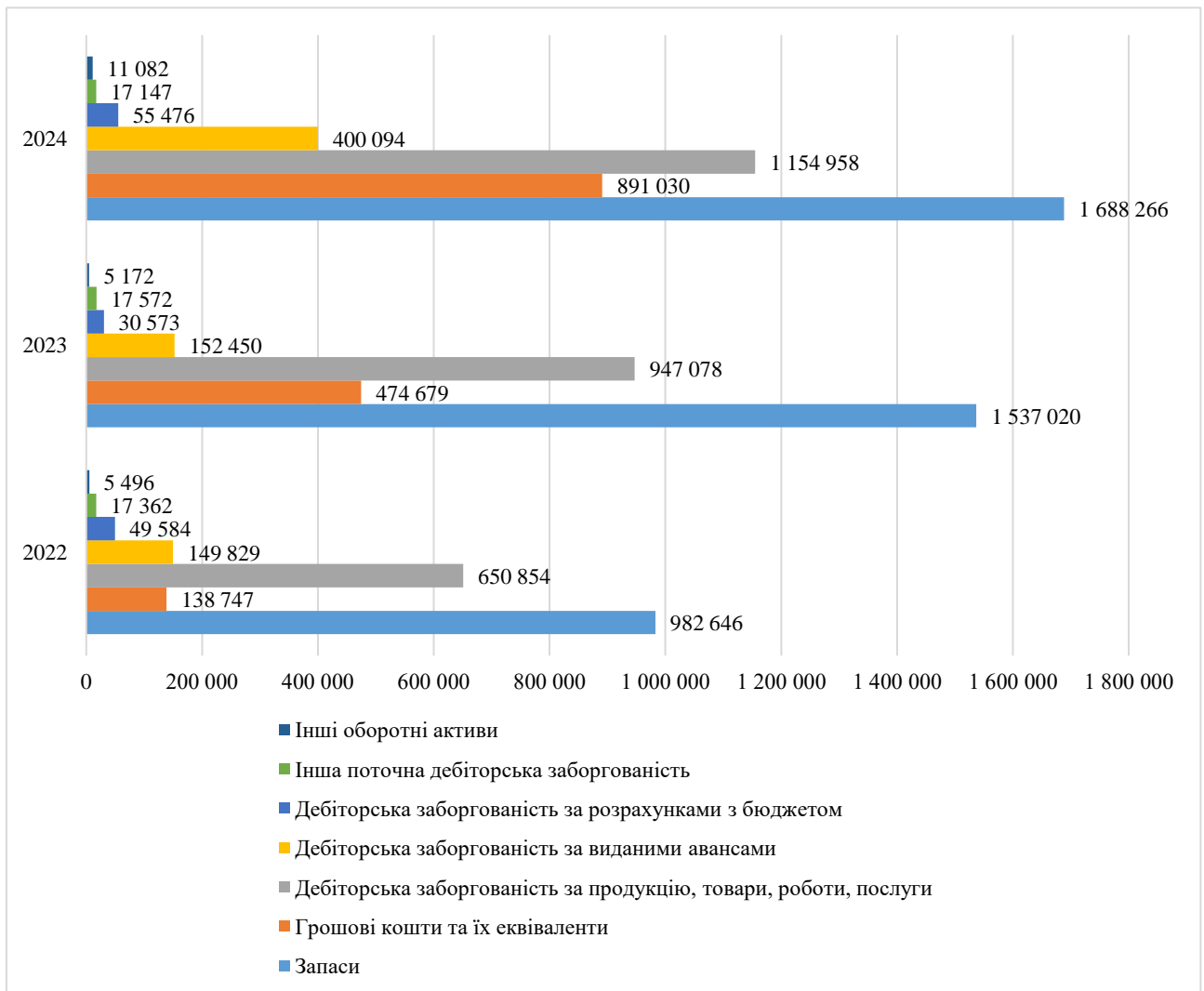


Рис. 2.5. Динаміка структури оборотних активів ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу протягом усього періоду займали запаси. Їх обсяг зріс з 982 646 тис. грн у 2022 р. до 1 688 266 тис. грн у 2024 р., що відповідає приростам 56,42% у 2023 р. та 9,84% у 2024 р. Частка

запасів досягла пікового значення у 2023 р., після чого у 2024 р. знизилася до 80,08%. Така динаміка свідчить про нарощування складських резервів у 2023 р.

Надзвичайно швидкими темпами зростали грошові кошти та їх еквіваленти. Їх обсяг збільшився у 3,4 раза у 2023 р. і майже удвічі у 2024 р., досягнувши 891 030 тис. грн. Це призвело до збільшення їх частки з 9,24% у 2022 р. до 42,26% у 2024 р. Така тенденція свідчить про посилення ліквідності підприємства, стабільні надходження грошових потоків та зміцнення фінансової стійкості. Одночасно це може вказувати на формування резерву для майбутніх інвестицій або захисної подушки в умовах нестабільності ринку.

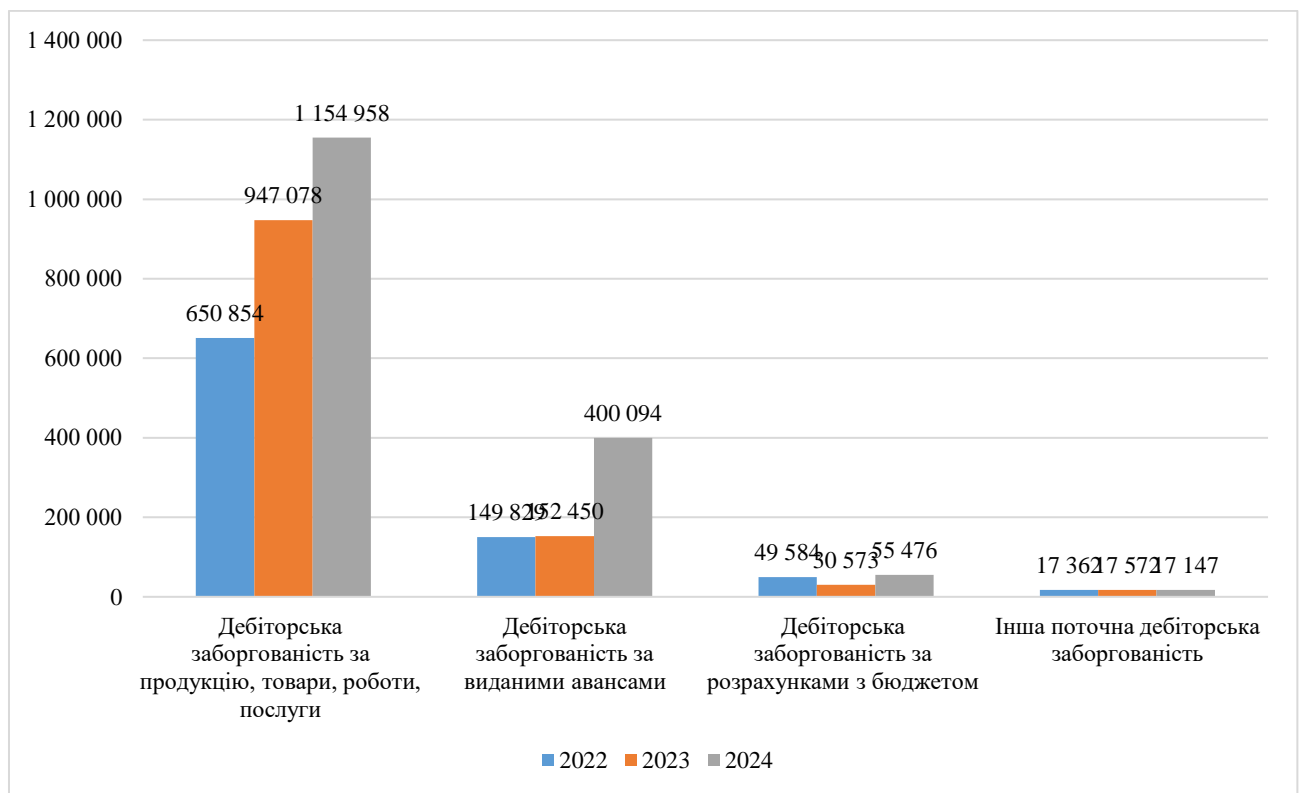


Рис. 2.6. Динаміка структури дебіторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Структура дебіторської заборгованості демонструє різноспрямовану динаміку. Найбільшу частину становить дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги. Вона зростає з 650 854 тис. грн у 2022 р. до 1 154 958 тис. грн у 2024 р., що відповідає приростам 45,51% у 2023 р. та 21,95% у 2024 р. Незважаючи на абсолютне збільшення, її частка у структурі

оборотних активів зростає незначно: з 43,33% до 54,78%. Це вказує на інтенсифікацію продажів з відстрочкою платежів та певне збільшення кредитного навантаження на підприємство, що потребує посиленого контролю над платіжною дисципліною контрагентів.

Найбільш динамічне зростання спостерігалося за статтею дебіторська заборгованість за виданими авансами. У 2024 р. її обсяг збільшився на 162,44%, що може відображати розширення закупівель сировини, укладення довгострокових контрактів.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом мала нестійку динаміку: у 2023 р. зменшилася на 38,34%, але у 2024 р. зростає на 81,45%. Це може бути пов'язано зі змінами графіка відшкодування податків або зміною податкових зобов'язань підприємства.

Інша поточна дебіторська заборгованість залишалася стабільною, характеризується мінімальними коливаннями та незначною питомою вагою в структурі оборотних активів (близько 1%).

Інші оборотні активи зазнали зростання лише у 2024 р., збільшившись на 114,27%. Їх питома вага залишилася невеликою, але зростання може бути пов'язане з технічними активами, короткостроковими авансами або податковими активами.

У цілому структура оборотних активів ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. зазнала суттєвих змін: спостерігається зниження домінування запасів, різке зростання ліквідних активів та збільшення обсягів дебіторської заборгованості. Такі тенденції відображають як зростання масштабів діяльності, так і адаптацію підприємства до ринкових умов, що супроводжуються коливаннями попиту, логістичними ризиками та потребою в підтриманні достатнього рівня ліквідності. Загалом збільшення оборотних активів формує фундамент для розширення операційної діяльності та забезпечує підприємству вагоміші можливості для подальшого економічного розвитку.

### **2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПрАТ «Оболонь»**

Фінансові результати діяльності є одним із ключових інтегральних показників ефективності функціонування підприємства, адже вони відображають не лише обсяги реалізації продукції, але й рівень витратомісткості операційних процесів, ефективність управління ресурсами та здатність суб'єкта господарювання забезпечувати достатній рівень прибутковості у динамічних умовах ринкового середовища. Вивчення фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. дає можливість оцінити тенденції розвитку підприємства, визначити фактори зміни прибутковості та встановити рівень фінансової стійкості й збалансованості його діяльності.

Розглянемо структуру та динаміку витрат підприємства як базовий елемент формування фінансових результатів. Дослідження зміни витрат у розрізі основних статей дозволяє з'ясувати, які саме компоненти мали найбільший вплив на операційний і чистий фінансовий результат, а також оцінити, наскільки ефективно підприємство контролює рівень витрат у короткостроковому та середньостроковому періодах.

Таблиця 2.7

Динаміка складових витрат ПрАТ «Оболонь» за економічними елементами за 2022-2024 рр., тис. грн.

Витрати підприємства	Фактично в тис. грн. на:			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Собівартість реалізованої продукції	-6 030 487	-7 500 990	-9 800 435	-1 470 503	-2 299 445	24,38	30,66
Адміністративні витрати	-376 851	-459 709	-531 853	-82 858	-72 144	21,99	15,69
Витрати на збут	-542 663	-670 728	-956 097	-128 065	-285 369	23,60	42,55
Інші операційні витрати	-56 526	-54 768	-101 074	1 758	-46 306	-3,11	84,55
Фінансові витрати	-122 418	-22 209	-1 690	100 209	20 519	-81,86	-92,39
Інші витрати	-139 923	11 209	-6 506	151 132	-17 715	-108,01	-158,04
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-258 448	-383 307	-292 323	-124 859	90 984	48,31	-23,74
Всього витрат	-7 527 316	-9 080 502	-11 689 978	-1 553 186	-2 609 476	20,63	28,74

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)

Як свідчать дані таблиці, загальний обсяг витрат ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. демонструє стаке зростання. У 2023 р. сума витрат збільшилася на 1 553 186 тис. грн, а у 2024 р. – ще на 2 609 476 тис. грн, досягнувши 11 689 978 тис. грн. Така динаміка свідчить про значне посилення витратного навантаження, що суттєво впливає на фінансовий результат підприємства.

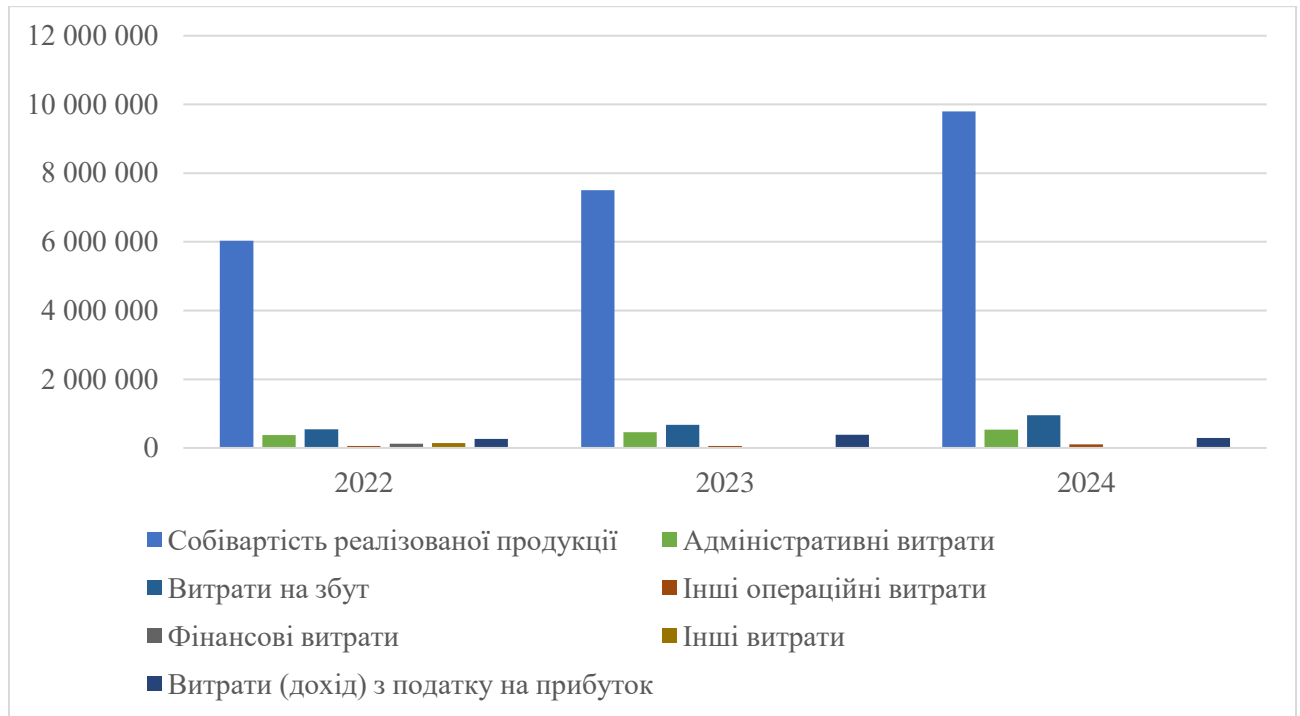


Рис. 2.7 Динаміка структури складових витрат ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Основною складовою витрат традиційно залишається собівартість реалізованої продукції, яка у 2023 р. зросла на 1 470 503 тис. грн., а в 2024 р. – ще на 2 299 445 тис. грн. Прискорення темпів зростання собівартості у 2024 р. порівняно з 2023 р. зокрема є наслідком інфляційного тиску, подорожчання енергоресурсів, логістичних послуг, вартості сировини та загального ускладнення виробничих процесів.

Адміністративні витрати демонструють помірнішу, але стабільно висхідну тенденцію. У 2023 р. вони збільшилися на 82 858 тис. грн., у 2024 р. – на 72 144 тис. грн. Така динаміка свідчить про поступове розширення управлінських та

загальногосподарських витрат підприємства, зокрема у частині забезпечення персоналу, послуг, амортизації та підтримки операційних процесів.

Витрати на збут у 2022-2024 рр. зростали значно швидшими темпами. У 2023 р. приріст становив 128 065 тис. грн., а у 2024 р. різко прискорився до 285 369 тис. грн. Це може свідчити про активізацію маркетингової діяльності, розширення логістичної інфраструктури, збільшення витрат на просування, а також зростання вартості дистрибуційних послуг.

Особливу увагу привертає суттєве збільшення інших операційних витрат у 2024 р. на 46 306 тис. грн. після їх незначного скорочення у 2023 р. Така динаміка може бути пов'язана з одноразовими витратами, знеціненням активів, штрафами, благодійними внесками або іншими непрофільними витратами, що не є системними, але впливають на фінансовий результат року.

Фінансові витрати продемонстрували протилежну тенденцію: у 2023 р. вони скоротилися на 81,86%, а у 2024 р. ще на 92,39%. Зменшення фінансових витрат може свідчити про оптимізацію кредитного портфеля за існуючими борговими зобов'язаннями.

Витрати з податку на прибуток у 2023 р. зросли на 48,31%, що пов'язано з підвищенням фінансових результатів року. У 2024 р. цей показник зменшився на 23,74%, що відображає погіршення прибутковості порівняно з 2023 р. та коригування податкових зобов'язань.

Структура витрат підприємства є важливим індикатором ефективності використання ресурсів та співвідношення між різними напрямками операційної діяльності. Аналіз питомої ваги основних статей витрат ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. дозволяє оцінити, як змінювалися пріоритети витратної політики та які компоненти формували найбільше навантаження на фінансові результати.

У сукупності зміни у структурі витрат свідчать про зростання ресурсомісткості діяльності ПрАТ «Оболонь» та підвищення впливу зовнішніх виробничих і ринкових чинників на витратну частину. Особливо критичним є прискорення темпів зростання собівартості реалізованої продукції у 2024 р., що

зумовлює необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності операційного менеджменту.

Таблиця 2.8

## Зміна обсягів та складу доходів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024рр., тис. грн

Показники	Фактично в тис. грн, станом на:			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 661 928	10 763 029	12 784 705	2 101 101	2 021 676	24,26	18,78
Інші операційні доходи	37 683	46 587	73 984	8 904	27 397	23,63	58,81
Дохід від участі в капіталі	9 178	593	0	-8 585	-593	-93,54	-100,00
Інші фінансові доходи	15 953	45 290	79 544	29 337	34 254	183,90	75,63
Доходи, всього	8 724 742	10 855 499	12 938 233	2 130 757	2 082 734	24,42	19,19

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А,Б)*

Дані таблиці 2.8 відображають стійку тенденцію до зростання доходів ПрАТ «Оболонь» упродовж 2022-2024 рр., що свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій підприємства та його здатність ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сукупні доходи компанії збільшилися з 8 724 742 тис. грн у 2022 р. до 10 855 499 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. – до 12 938 233 тис. грн. Прирости у розмірі 24,42% у 2023 р. та 19,19% у 2024 р. підкреслюють стабільний характер цього зростання та підтверджують позитивну динаміку діяльності підприємства.

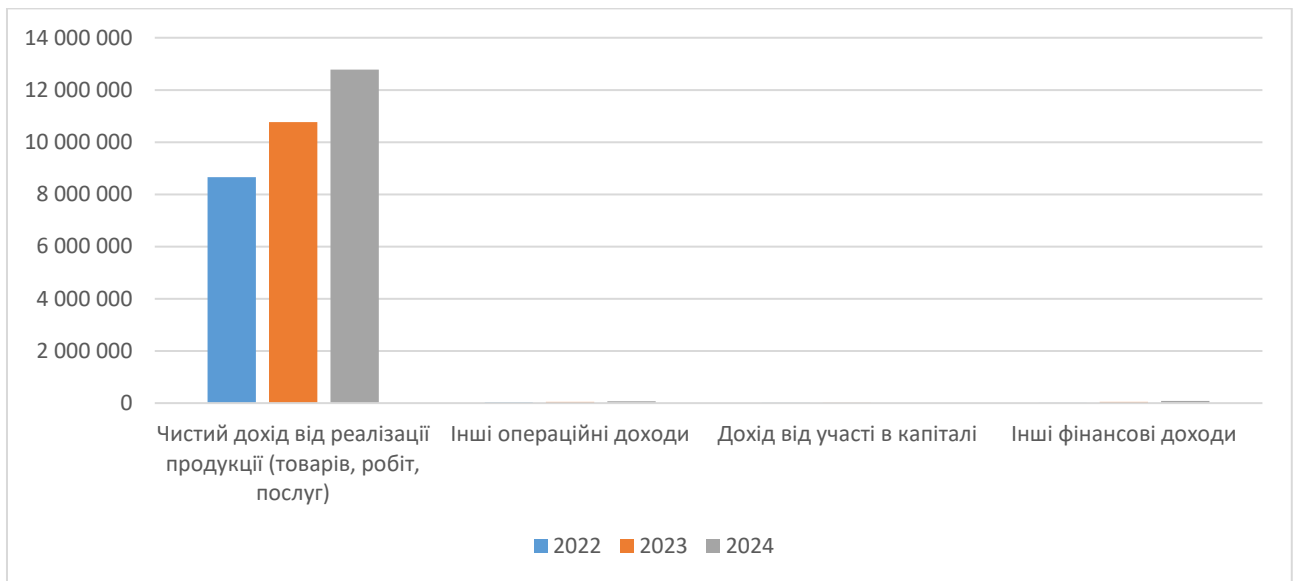


Рис. 2.8 Динаміка структури складових доходів ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Найвагомішу частку доходів формує чистий дохід від реалізації продукції, який зріс із 8 661 928 тис. грн у 2022 р. до 10 763 029 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. – до 12 784 705 тис. грн. Темпи зростання у 24,26% та 18,78% відповідно свідчать про розширення обсягів продажів, активізацію збутової діяльності та зростання попиту на продукцію підприємства. Важливою складовою приросту доходу є збільшення виробничої активності, підтверджене зростанням запасів сировини, матеріалів і готової продукції у 2023 р., що відображено у фінансовій звітності: зокрема, запаси сировини та матеріалів становили 1 188 065 тис. грн проти 562 177 тис. грн у 2022 р. Крім того, суттєву роль відіграють продажі

побічної продукції, тари та допоміжних матеріалів, обсяги яких також зростали у 2023-2024 рр.

Інші операційні доходи демонструють помірне, але стабільне зростання: з 37 683 тис. грн у 2022 р. до 46 587 тис. грн у 2023 р. та 73 984 тис. грн у 2024 р. Структура цієї статті включає доходи від реалізації вторинних ресурсів, компенсації штрафів і пені, коригування резервів під очікувані кредитні збитки та інші господарські операції. Наприклад, у 2023 р. підприємство сторнувало 2 213 тис. грн невикористаних сум резервів, а також отримувало доходи від реалізації тари та зворотних матеріалів, що є типовим для підприємства із великим виробничим циклом та обсягами складських обігових активів. Значний приріст цієї статті у 2024 р. пов'язаний з активізацією операцій, що не є основною діяльністю, але доповнюють її фінансовий результат.

Доходи від участі в капіталі протягом аналізованого періоду, навпаки, демонстрували тенденцію до скорочення. Якщо у 2022 р. вони становили 9 178 тис. грн, то у 2023 р. зменшилися до 593 тис. грн, а у 2024 р. були відсутні. Згідно з аудиторським звітом, у 2022–2023 рр. підприємство не отримувало дивідендних доходів, а частка в прибутку асоційованих компаній була мінімальною. Додатково на показник вплинула ліквідація ІІІ «Оболонь-Русь» у 2022 р., внаслідок якої підприємство отримало 12 068 тис. грн частки власного капіталу, що не має регулярного характеру й не повторилося у подальші періоди.

Найдинамічнішим компонентом у структурі доходів стали інші фінансові доходи, які зросли з 15 953 тис. грн у 2022 р. до 45 290 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. до 79 544 тис. грн. Такий суттєвий приріст пов'язаний із накопиченням грошових коштів і їх розміщенням у фінансових установах, що підтверджує збільшення процентних доходів. У 2023 р. ці доходи становили 45 290 тис. грн. Зростання грошових коштів і депозитних залишків також простежується у структурі оборотних активів. Збільшення фінансових доходів свідчить про ефективне управління тимчасово вільними ресурсами та диверсифікацію джерел доходу.

Таблиця 2.9

## Динаміка прибутку ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки

Показники	Фактично в тис. грн, станом на:			Відхилення			
				Абсолютне, (+;-)		Відносне, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Валовий прибуток	2 631 441	3 262 039	2 984 270	630 598	-277 769	23,96	-8,52
Прибуток від операційної діяльності	1 693 084	2 123 421	1 469 230	430 337	-654 191	25,42	-30,81
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1 456 414	2 159 304	1 540 578	702 890	-618 726	48,26	-28,65
Прибуток від звичайної діяльності (чистий прибуток/збиток)	1 197 966	1 775 997	1 248 255	578 031	-527 742	48,25	-29,72

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

У цілому фінансові результати у 2022-2024 рр. демонструють змішану динаміку: після різкого зростання у 2023 р. підприємство у 2024 р. зіткнулося зі спадом прибутковості, незважаючи на збереження тенденції до зростання доходів.

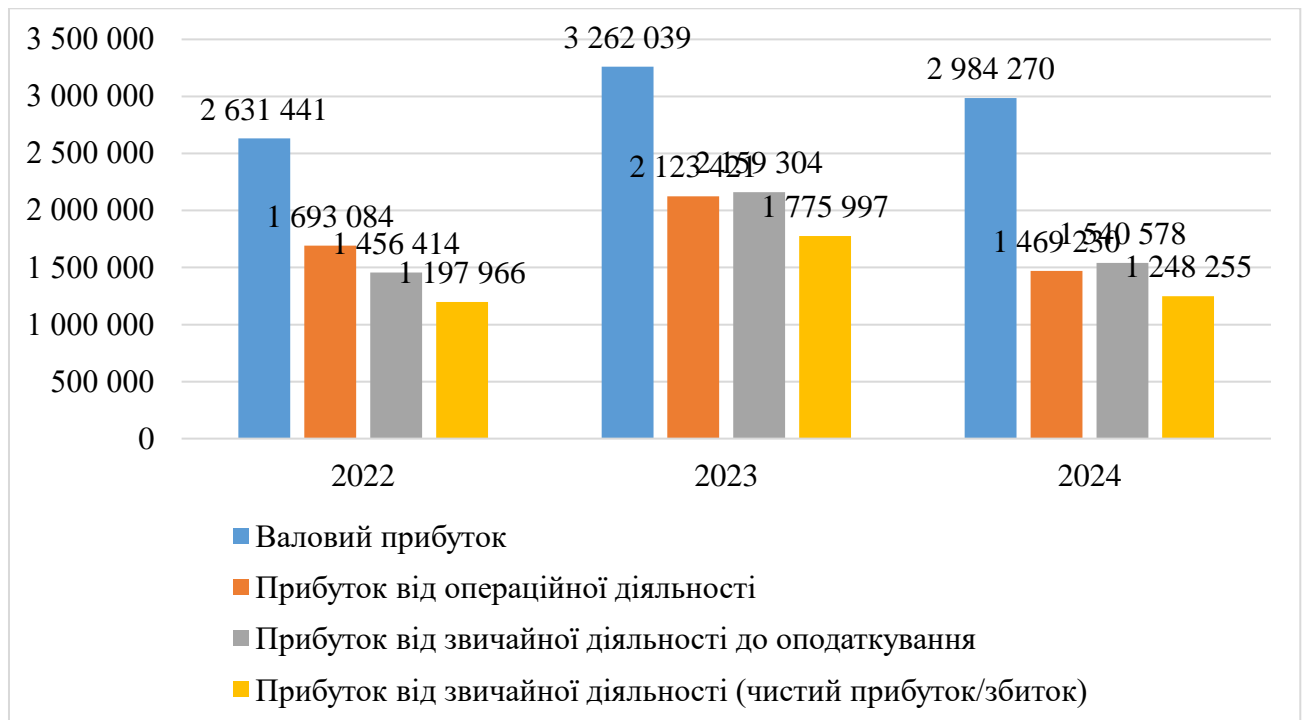


Рис. 2.9. Динаміка структури прибутку ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Валовий прибуток підприємства зріс із 2 631 441 тис. грн у 2022 р. до 3 262 039 тис. грн у 2023 р., що стало наслідком підвищення обсягів реалізації та більш повного завантаження виробничих потужностей. Однак у 2024 р. валовий прибуток скоротився до 2 984 270 тис. грн. Це зниження пов'язане насамперед зі зростанням собівартості реалізованої продукції. У фінансовій звітності зазначено, що цей приріст собівартості був спричинений подорожчанням сировини та матеріалів, логістичних витрат, зростанням енергетичних тарифів і загальним інфляційним тиском. Зокрема, матеріальні витрати у 2023 р. становили 4 124 933 тис. грн проти 3 373 782 тис. грн у 2022 р., що підтверджує збільшення виробничих затрат.

Прибуток від операційної діяльності у 2023 р. зріс на 25,42%, досягнувши 2 123 421 тис. грн, що було результатом зростання валового прибутку та

відносної стабільності адміністративних витрат. Проте у 2024 р. він скоротився до 1 469 230 тис. грн. Зменшення операційного прибутку пояснюється як зростанням виробничих витрат, так і збільшенням витрат на збут, які у 2024 р. підвищилися на 42,55%. До зростання операційних витрат також суттєво додалися інші операційні витрати, включно з витратами на благодійність, штрафами та збитками від зміни резерву під очікувані кредитні збитки, які у 2023 р. становили 10 040 тис. грн, а у 2024 р. зросли ще більше.

Ще більш виразною є динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування: у 2023 р. він зріс на 702 890 тис. грн, досягнувши 2 159 304 тис. грн, що свідчить про позитивний вплив зростання операційного прибутку та збільшення фінансових доходів. У 2024 р. цей показник скоротився до 1 540 578 тис. грн., що корелює зі зменшенням операційного прибутку та зниженням ефективності основної діяльності. На фоні цього важливо зазначити, що фінансові витрати у 2023-2024 рр. суттєво зменшилися, майже нівелювавшись у 2024 р. (-92,39%), завдяки зменшенню обсягів позикових коштів і оптимізації боргового навантаження. Проте цього було недостатньо для компенсації зростання операційних витрат.

Чистий прибуток підприємства демонструє аналогічну тенденцію: у 2023 р. він зріс на 48,25%, досягнувши 1 775 997 тис. грн, але у 2024 р. скоротився до 1 248 255 тис. грн. Зниження чистого прибутку у 2024 р. пояснюється не лише скороченням прибутку до оподаткування, але й зміною податкового навантаження. У 2023 р. витрати з податку на прибуток становили 401 146 тис. грн, тоді як у 2024 р. вони зменшилися, що частково пом'якшило падіння чистого прибутку, однак не змогло змінити загальної спадної тенденції. Зменшення чистого прибутку також пов'язане з більш значним зростанням резервів під знецінення активів та збільшенням інших операційних витрат, які впливали на кінцевий фінансовий результат.

Проведений аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, яка, однак, супроводжується посиленням витратного навантаження та зниженням частини

ключових показників прибутковості у 2024 році. Зростання чистого доходу від реалізації продукції упродовж трьох років підтверджує стійке відновлення обсягів збуту та розширення ринкової присутності компанії. Значний внесок у формування доходів зробила основна операційна діяльність, тоді як інші операційні та фінансові доходи виступили додатковими джерелами зміцнення фінансових результатів.

Разом із тим фінансова модель підприємства зазнала істотного тиску зі сторони витрат. Найбільш стрімко зростала собівартість реалізованої продукції, що випереджала темпи збільшення доходу, формуючи передумови для зменшення валового прибутку у 2024 році. Певне послаблення управління операційними витратами також проявилось у суттєвому збільшенні витрат на збут і зростанні інших операційних витрат, включно з витратами на благодійність, штрафами та знеціненням активів. Незважаючи на загальну стабілізацію фінансових витрат і зменшення боргового навантаження, ці фактори зумовили погіршення операційної та чистої прибутковості у 2024 році.

Показники прибутку на всіх рівнях (валового, операційного, прибутку до оподаткування та чистого прибутку) продемонстрували яскраво виражений контраст між успішним 2023 роком і спадом у 2024 році. Таке коливання обумовлене переважно стрімким зростанням витрат на виробництво й збут, а також зміною структури статей витрат, частина з яких має непостійний або нерегулярний характер. При цьому підприємство зберегло позитивний фінансовий результат і залишалося прибутковим протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про достатній рівень стійкості та здатність функціонувати в умовах зовнішніх викликів.

Загалом фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» можна оцінити як стабільний, проте такий, що потребує посилення контролю за витратами, підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації виробничої собівартості. Подальший розвиток підприємства значною мірою залежатиме від здатності менеджменту забезпечити баланс між зростанням доходів і витрат, удосконалити ресурсне забезпечення та підтримувати конкурентоспроможність продукції на

національному та міжнародному ринках. Отримані результати вказують на важливість переорієнтації на підвищення операційної ефективності та посилення стратегічного управління фінансовими потоками для забезпечення стійкого розвитку у майбутніх періодах.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. дозволяє сформувати комплексну оцінку виробничого, фінансового та ресурсного потенціалу підприємства, а також виявити ключові тенденції, що визначають його економічну стійкість та динаміку розвитку. Усі результати свідчать про здатність компанії адаптуватися до складних умов ринкового середовища, водночас зіткнувшись із суттєвими викликами, пов'язаними із зростанням витрат і зміною структури активів.

Насамперед варто підкреслити, що підприємство зберігає провідні позиції у вітчизняній пивоварній промисловості, що підтверджується масштабами виробництва, широким продуктовим портфелем та диверсифікацією ринків збуту. Діяльність компанії характеризується стійкістю та стратегічною орієнтацією на модернізацію виробництва, інноваційність та розширення експортних поставок. Це стало основою для відновлення обсягів реалізації після падіння у 2022 році та подальшого розвитку у наступні роки.

Аналіз виробничо-господарської діяльності показав, що у 2023-2024 рр. підприємство значно активізувало операційну діяльність, що проявилось у збільшенні обсягів виробництва, розширенні асортименту та відновленні позицій на внутрішньому ринку. Паралельно «Оболонь» продовжила реалізовувати інвестиційні проекти, спрямовані на модернізацію обладнання, оптимізацію логістичних процесів та впровадження енергоефективних технологій. Позитивні зміни у виробництві також підтверджуються зростанням обсягів запасів сировини та готової продукції у 2023 р., що свідчить про підвищення виробничої активності та підготовку підприємства до збільшення обсягів реалізації.

Суттєві трансформації притаманні й структурі активів компанії. Загальна вартість активів підприємства протягом 2022-2024 рр. зросла з 5 615 058 тис. грн до 9 397 295 тис. грн, що свідчить про активне нарощення ресурсної бази. Особливо динамічно збільшувались оборотні активи. Це відображає перехід до більш ліквідної моделі балансу, необхідної для функціонування в умовах високої невизначеності.

Структурні зміни в оборотних активах проявилися насамперед у значному зростанні грошових коштів, обсяг яких у 2024 р. сягнув 891 034 тис. грн, що забезпечило підприємству підвищений рівень ліквідності та фінансової гнучкості. Водночас зберігається тенденція до збільшення дебіторської заборгованості, яка у 2024 р. перевищила 1,6 млрд грн, що є результатом як активізації збуту з відстрочкою платежу, так і потенційним джерелом ризиків у частині розрахунків із контрагентами.

Фінансові результати діяльності підприємства мають змішаний характер. З одного боку, чистий дохід стабільно зростав протягом усього періоду, досягнувши 12 784 705 тис. грн у 2024 р., що підтверджує успішну комерційну діяльність компанії. З іншого – збереження тенденції до зростання доходів не змогло компенсувати значний тиск витрат, які зростали швидшими темпами, ніж виручка. Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. збільшилася на 30,66%, витрати на збут – на 42,55%, а інші операційні витрати – на 84,55%. Таке суттєве підвищення витратності операційної діяльності зумовило зниження валового, операційного та чистого прибутку у 2024 р. порівняно з 2023 р. Зокрема, операційний прибуток скоротився на 30,81%, а чистий – на 29,72%.

Отже, результати аналізу господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчать про те, що підприємство успішно адаптується до складних економічних умов, демонструючи стабільне зростання доходів, активізацію виробничої діяльності та нарощення активів. Проте тенденція до зростання витрат і зниження прибутковості у 2024 році вказує на потребу посилення контролю над собівартістю, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та підвищення ефективності операційного менеджменту. Подальший розвиток підприємства

вимагатиме стратегічного балансування між інвестиційною активністю, управлінням витратами та зміцненням рентабельності, що створить передумови для стійкого зростання у наступних періодах.

## РОЗДІЛ 3

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

#### 3.1. Аналіз показників економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь»

Оцінювання фінансових результатів та загальної ефективності діяльності підприємства традиційно ґрунтується на системі показників, що дають змогу встановити взаємозв'язок між отриманими результатами та використаними ресурсами. Застосування таких індикаторів є необхідним етапом комплексного аналізу, оскільки вони забезпечують кількісну характеристику рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Традиційні фінансові показники дозволяють оцінити ефективність діяльності у динаміці, визначити наявні тенденції та окреслити ключові напрями подальшого поглибленого дослідження.

У межах аналізу ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» нами застосовано комплекс базових фінансових коефіцієнтів, що було описано в першому розділі нашої роботи. Оцінювання здійснено на основі системи показників, що відображають результативність використання основних засобів, оборотних коштів, трудових ресурсів, а також показників рентабельності підприємства. Обрані показники забезпечують комплексне бачення ефективності функціонування підприємства в динаміці за 2022-2024 рр.

*Таблиця 3.1*

#### Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» у період 2022-2024рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	2	3	4	5	6
Віддача основних засобів	2,50	2,38	2,66	-0,12	0,28

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
Місткість основних засобів	0,40	0,42	0,38	0,02	-0,04
Рентабельність основних засобів	0,35	0,39	0,26	0,05	-0,13
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,67	0,62	0,62	-0,05	-0,01
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,33	0,38	0,38	0,05	0,01

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Показники наведені в таблиці 3.1 свідчать про неоднозначну динаміку ефективності використання матеріально-технічної бази. Віддача основних засобів у 2023 р. знизилася з 2,50 до 2,38, що пов'язано зі збільшенням залишкової вартості активів на фоні масштабних інвестицій та інфляційного перерахунку. Проте у 2024 р. показник зріс до 2,66, що свідчить про зростання ефективності використання виробничих потужностей. Це узгоджується з даними фінансової звітності, де спостерігається збільшення чистого доходу до 12,8 млрд грн у 2024 р. проти 10,8 млрд. грн у 2023 р.

Місткість основних засобів демонструє протилежну тенденцію. Після збільшення до 0,42 у 2023 р. вона зменшилася до 0,38 у 2024 р., що означає зниження ресурсомісткості продукції та покращення структури витрат.

Рентабельність основних засобів у 2024 р. суттєво зменшилася, що пояснюється падінням прибутку до оподаткування на 28,7% та скороченням чистого прибутку. Це може свідчити про підвищення витратності операційної діяльності та зростання навантаження на собівартість.

Коефіцієнти зносу та придатності показують позитивну динаміку. Коефіцієнт зносу зменшився до 0,62, придатності - зріс до 0,38. Позитивна динаміка означає оновлення основних засобів і зниження технічного ризику.

Таким чином, проведені компанією інвестиції у відновлення основних засобів дозволили покращити їх технічний стан та підвищити віддачу основних

засобів, але рентабельність основних знизилася через погіршення фінансових результатів 2024 року.

Таблиця 3.2

**Показники ефективності використання оборотних коштів ПрАТ  
«Оболонь» у період 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Коефіцієнт оборотності	4,34	3,40	3,03	-0,94	-0,37
Коефіцієнт завантаження	0,23	0,29	0,33	0,06	0,04
Тривалість обороту	82,89	105,85	118,77	22,95	12,93
Рентабельність оборотних коштів	0,60	0,56	0,30	-0,04	-0,27

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

У всіх ключових показниках спостерігається тенденція до погіршення оборотності. Коефіцієнт оборотності знизився з 4,34 у 2022 р. до 3,03 у 2024 р., а тривалість обороту зросла з 83 до 119 днів. Це вказує на уповільнення фінансового циклу та накопичення запасів, яке підтверджується даними балансу.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів збільшився до 0,33, що означає більшу потребу в оборотному капіталі для формування одиниці доходу. Рентабельність оборотних коштів погіршилася з 0,60 до 0,30, що свідчить про зниження ефективності їх комерційного використання.

Загальна тенденція вказує на уповільнення операційного циклу внаслідок зростання собівартості продукції, яка у 2024 р. збільшилася до 9,8 млрд грн та збільшення товарних запасів і дебіторської заборгованості.

Показники ефективності використання трудових ресурсів демонструють стабільну позитивну динаміку продуктивності праці.

Таблиця 3.3

## Показники ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» у період 2022-2024рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Продуктивність праці	34 647,71	43 052,12	51 138,82	8 404,40	8 086,70
Трудомісткість продукції	0,00034	0,00027	0,00022	-0,000067	-0,000058
Озброєність праці основними засобами	1 685,68	2 200,88	2 271,47	515,20	70,60
Зарплатомісткість продукції	0,078	0,078	0,080	-0,0008	0,0024

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Продуктивність зросла на 47,5% за два роки з 34,6 тис. грн/особу у 2022 р. до 51,1 тис. грн/особу у 2024 р. При цьому трудомісткість скоротилася з 0,0000289 до 0,0000196, що свідчить про підвищення технічної та організаційної ефективності виробництва. Озброєність праці також зросла до 2,27 млн. грн./особу, що відображає інвестування в оновлення основних засобів.

Зарплатомісткість продукції суттєво не змінилася, що означає стабільність витрат на персонал та раціональне використання ресурсів людського капіталу.

Таким чином, підприємство демонструє зростання технологічної та технічної ефективності праці, що є позитивним стратегічним трендом.

Таблиця 3.4

**Узагальнюючі показники ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» у період 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Норма прибутковості	0,22	0,23	0,14	0,01	-0,09
Рентабельність продукції	0,20	0,24	0,13	0,04	-0,11
Коефіцієнт ефективності застосовуваних ресурсів	1,59	1,40	1,42	-0,19	0,02

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Узагальнюючі індикатори дають цілісну оцінку того, наскільки підприємство здатне трансформувати сукупні залучені ресурси у фінансовий результат. Ці показники відображають синтез виробничої, операційної й фінансової ефективності та дозволяють оцінити загальну результативність діяльності компанії.

У динаміці 2022-2024 рр. відбуваються важливі структурні зміни. Норма прибутковості у 2023 р. демонструє незначне зростання порівняно з 2022 р. (з 0,22 до 0,23), що свідчить про підвищення віддачі на вкладені ресурси та ефективніше покриття витрат. Це підкріплювалося високими фінансовими результатами 2023 року та збільшенням чистого доходу підприємства. Однак у 2024 р. показник стрімко

знижується до 0,14, тобто майже на 40%. Такий спад пояснюється погіршенням фінансового результату, зокрема зниженням чистого прибутку порівняно з 2023 р., а також збільшенням витрат операційної діяльності. Суттєвий тиск на прибутковість чинили як виробничі витрати, так і маркетингові та логістичні витрати, які зросли у відповідь на потребу втримання ринкової частки.

Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність продукції, яка зросла з 0,20 у 2022 р. до 0,24 у 2023 р., але знизилась майже удвічі до 0,13 у 2024 р. Це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносила підприємству значно менше чистого прибутку, ніж у попередніх роках. Причинами стали зростання собівартості виробництва

Певною мірою компенсуючим фактором виступає коефіцієнт ефективності застосовуваних ресурсів, який хоч і знизився у 2023 р. з 1,59 до 1,40, проте у 2024 р. зріс до 1,42. Що свідчить про певне покращення співвідношення між доходами та витратами.

*Таблиця 3.4*

**Показники рентабельності господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» у період 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Рентабельність активів (P <sub>акт</sub> )	21,33	22,74	13,28	1,41	- 9,46
Рентабельність власного капіталу (P <sub>вк</sub> )	35,64	30,00	17,42	-5,63	-12,59
Рентабельність продукції	17,24	20,58	11,06	3,34	-9,52
Рентабельність продажу продукції або обороту	13,83	16,50	9,76	2,67	-6,74
Рентабельність операційної діяльності:	173,46	179,16	92,46	5,70	-86,70
Рентабельність звичайної діяльності	122,74	149,85	78,55	27,11	-71,29

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б, В)*

Показники рентабельності є ключовими у визначенні економічної ефективності підприємства, оскільки відображають здатність компанії генерувати прибуток на вкладені ресурси, на активи та на власний капітал. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити якість управління, ефективність використання ресурсів та загальну результативність операційної політики підприємства.

Показник рентабельності активів зберігав високу стабільність у 2022–2023 рр. (21,33% та 22,74% відповідно), що свідчить про ефективне перетворення активів у прибуток і відповідність структури активів потребам ринку. Проте у 2024 р. ROA різко знижується до 13,28%. Такий рівень зниження на 41,5% вказує на погіршення прибутковості активів через падіння чистого фінансового результату на фоні збільшення балансової вартості активів.

Зростання активів обумовлене, зокрема, збільшенням запасів і дебіторської заборгованості, що "заморожує" оборотний капітал і не генерує прибутку. Це дозволяє стверджувати, що у 2024 р. активи використовувалися менш ефективно, ніж у попередні періоди.

Показник рентабельності власного капіталу демонструє ще більш різку динаміку зниження з 30,00% у 2023 р. до 17,42% у 2024 р. Що відбулось за рахунок зниження чистого прибутку та зростання власного капіталу внаслідок нерозподіленого прибутку.

Збільшення власного капіталу при зниженні прибутку автоматично зменшує віддачу на вкладений капітал. Це сигналізує про уповільнення темпів капіталізації й зниження інвестиційної привабливості підприємства у короткостроковій перспективі.

Рентабельність продукції та продажу найбільш чутливо реагують на зміни собівартості та структури витрат. Зростання рентабельності продукції у 2022–2023 рр. відображало ефективну маржинальність товарного портфеля та здатність підприємства нарощувати прибуток через оптимізацію операцій.

Однак у 2024 р. рентабельність продукції впала до 11,06%, тобто майже вдвічі. Що стало наслідком зростання собівартості сировини та матеріалів, збільшення частки непрямих витрат у структурі витрат.

Рентабельність продажу також суттєво знизилася з 16,5% до 9,76%. Це свідчить про скорочення чистої маржі у зв'язку з тим, що темпи зростання витрат перевищували темпи зростання виручки. Підприємство було змушене утримувати конкурентну ціну на продукцію, що не давало змоги пропорційно перекласти зростання витрат на споживача.

Найбільш критичні зміни відбулися в показниках операційної рентабельності. Зниження з 179,16% до 92,46% означає суттєве зменшення ефективності операційного циклу.

Рентабельність звичайної діяльності, що включає фінансові та інші результати, також різко зменшилась з 149,85% до 78,55%. Таке зниження додатково підтверджує загальне погіршення фінансової ефективності у 2024 р.

Комплексне оцінювання узагальнюючих та рентабельнісних показників дозволяє стверджувати, що у 2024 році ПрАТ «Оболонь» зіткнулося з дисбалансом між виробничою і фінансовою ефективністю. З одного боку, показники ресурсної продуктивності (віддача основних засобів, продуктивність праці, озброєність праці тощо) демонструють позитивний прогрес і свідчать про підвищення технічної ефективності. З іншого боку, зростання витрат, погіршення оборотності та зниження прибутку істотно зменшили фінансову віддачу підприємства. 2024 рік став періодом, коли виробнича ефективність підприємства покращилася, але фінансова ефективність знизилася.

Для підвищення загального рівня економічної ефективності у наступних періодах підприємству необхідно зосередитися не лише на модернізації виробництва, але й на управлінні собівартістю, оптимізації фінансового циклу, контролі за витратами та зменшенні навантаження на оборотний капітал.

Для отримання поглибленої оцінки ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільно застосувати також метод Data Envelopment Analysis (DEA), який є одним із найбільш поширених інструментів багатовимірного оцінювання ефективності у

сучасних економічних дослідженнях. На відміну від традиційних фінансових коефіцієнтів, що аналізують окремі показники діяльності, DEA дозволяє здійснити комплексне порівняння співвідношення «входи–виходи» та визначити відносну ефективність кожного досліджуваного періоду в рамках загальної вибірки. Такий підхід особливо цінний для підприємств харчової промисловості, діяльність яких характеризується складною ресурсною структурою, різноманітністю витрат та багатокomпонентністю виробничих процесів.

У межах даного дослідження кожен рік розглядається як окремий об'єкт оцінювання або Decision Making Unit (DMU). Це дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство перетворювало наявні ресурси у результати в різні періоди, враховуючи динаміку розвитку, специфіку ринкових умов та зміни у внутрішній структурі витрат.

Першим етапом DEA-аналізу є визначення переліку входів (input) та виходів (output) моделі. Виходячи зі специфіки діяльності ПрАТ «Оболонь» та загальних вимог до побудови DEA-моделей, доцільно використовувати такі ресурсні та результатні змінні:

#### I. Входи (Input):

- вартість основних засобів (як характеристика виробничого потенціалу та технологічної оснащеності);
- обсяг операційних витрат (показник використаних ресурсів у процесі основної діяльності);
- оборотні активи (як індикатор масштабів ресурсного забезпечення операційного циклу)

#### II. Виходи (Output):

- чистий дохід від реалізації продукції (характеризує загальний обсяг результатів);
- операційний прибуток (відображає ефективність основної діяльності без урахування фінансових чинників);
- чистий прибуток (показник кінцевої результативності);

В нашій роботі DEA-аналіз проводився у спрощеній формі, яка передбачає визначення відносної ефективності на основі порівняння обсягів ресурсів, використаних у кожному періоді, та отриманих результатів. У цьому випадку для оцінювання використано принципи класичної input-oriented моделі, орієнтованої на мінімізацію витрат за заданого рівня результатів. Такий підхід дозволяє визначити, чи використовувало підприємство ресурси економно, або ж існують періоди, коли аналогічних результатів можна було досягти за менших витрат.

Таблиця 3.5

**Входи та виходи DEA-моделі для оцінки ефективності ПрАТ  
«Оболонь» за 2022-2024 рр.**

Показники	Умовне позначення	2022 р.	2023 р.	2024 р.
<b>Входи (Input)</b>				
Основні засоби, тис. грн (первісна вартість – знос)	I <sub>1</sub>	3 464 064	4 525 000	4 808 711
Оборотні активи, тис. грн	I <sub>2</sub>	1 994 518	3 164 544	4 218 057
Операційні витрати (за елементами), тис. грн	I <sub>3</sub>	5 873 013	7 158 386	9 326 182
<b>Виходи (Output)</b>				
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	O <sub>1</sub>	8 661 928	10 763 029	12 784 705
Операційний прибуток, тис. грн	O <sub>2</sub>	1 693 084	2 123 421	1 469 230
Чистий прибуток, тис. грн	O <sub>3</sub>	1 197 966	1 775 997	1 248 255

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б,В)*

Аналіз динаміки показників за 2022-2024 рр. показує, що найбільш ефективним за співвідношенням «витрати–результати» був 2023 рік. Саме у цьому періоді підприємству вдалося досягти істотного зростання чистого доходу від реалізації (10 763 029 тис. грн проти 8 661 928 тис. грн у 2022 р.) та збільшення операційного прибутку (2 123 421 тис. грн проти 1 693 084 тис. грн), при цьому зростання витрат і активів було контрольованим і не випереджало темпи збільшення результатів. У 2023 р. також було зафіксовано максимальне значення чистого прибутку (1 775 997 тис. грн), що дозволило наблизити цей період до «еталонної межі» ефективності.

Натомість у 2024 р. спостерігається зниження ефективності, що пояснюється суттєвим збільшенням ресурсної бази. Баланс підприємства зріс до 9 397 295 тис. грн, оборотні активи збільшилися до 4 218 057 тис. грн, значно зросли витрати за елементами. Водночас кінцеві результати не продемонстрували пропорційного зростання: операційний прибуток знизився до 1 469 230 тис. грн, чистий прибуток – до 1 248 255 тис. грн. Таким чином, 2024 р. характеризується відносним «перевитрачанням» ресурсів при одночасному зменшенні результатної складової, що свідчить про часткову втрату ефективності у перетворенні витрат на результати.

2022 рік також демонструє відносно нижчу ефективність порівняно з 2023 р., що пояснюється нижчим рівнем доходів та операційного результату при меншій виробничій та фінансовій потужності підприємства. Хоча обсяг ресурсів у цей період також був меншим, їх продуктивність виявилася недостатньо високою, що не дозволило 2022 року наблизитися до ефективної межі.

За підсумками спрощеного DEA-аналізу 2023 рік слід вважати базовим ефективним періодом, відносно якого інші роки можуть оцінюватися як такі, що містять потенційні резерви підвищення ефективності. Зокрема, у 2022 р. резерви пов'язані з недостатнім рівнем результатів, тоді як у 2024 р. – із надмірним зростанням витрат та ресурсної бази порівняно з отриманими результатами.

Метод DEA дозволяє зробити висновок, що підприємство має потенціал для підвищення ефективності за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності використання активів та покращення операційних процесів. Виявлені відхилення та неефективності становитимуть основу для подальшого аналізу проблем забезпечення ефективної діяльності підприємства та формування рекомендацій щодо їх усунення у наступних розділах дослідження.

Оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства лише на основі внутрішніх фінансових показників неминуче є неповним, оскільки не враховує тих обмежень та можливостей, які формуються поза межами підприємства. Відповідно до підходу зовнішнього контексту, розглянутого у першому розділі роботи, ефективність слід інтерпретувати як результат взаємодії

внутрішнього економічного механізму та середовища функціонування підприємства. У випадку ПрАТ «Оболонь» роль зовнішніх чинників у 2022-2024 рр. є визначальною: війна, валютно-фінансова політика держави, інфраструктурні обмеження та кон'юнктура ринку напоїв безпосередньо впливали на витрати, доходи, доступ до ресурсів тощо.

Відповідно до розкриттів у примітках до фінансової звітності за 2024 р., ключовим зовнішнім шоком для підприємства стало повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну, яке почалося 24 лютого 2022 року. Введення воєнного стану супроводжувалося обмеженням частини конституційних прав, ускладненням господарської діяльності, масовим переміщенням населення та руйнуванням інфраструктури. Хоча активи ПрАТ «Оболонь» та його основні виробничі потужності розташовані поза безпосередньою зоною бойових дій, підприємство, як і вся промисловість, зіткнулося з непрямими наслідками війни: збої логістичних ланцюгів, подорожчання енергоресурсів, зростання транспортних витрат, ризик пошкодження майна внаслідок ракетних та дронних атак, дефіцит персоналу через міграцію та мобілізацію. У 2022 р. це створило ситуацію підвищеної невизначеності, у якій збереження рентабельності вже саме по собі свідчило про адаптаційну здатність підприємства.

Окрему групу зовнішніх чинників становили фінансово-інституційні умови. У перший рік війни доступ до кредитних ресурсів був суттєво ускладнений, зростала вартість позикового капіталу, діяли жорсткі валютні обмеження. Це прямо позначалося на структурі фінансування ПрАТ «Оболонь», яке традиційно використовує банківські кредити, у тому числі в іноземній валюті, для фінансування інвестицій у обладнання та оборотний капітал. Висока облікова ставка НБУ, жорсткий режим валютного курсу, підвищені вимоги до ліквідності банківського сектору формували консервативну кредитну політику фінансових установ, що обмежувало можливості дешевого рефінансування та збільшувало процентні витрати. У результаті в 2022 р. підприємство було змушене працювати в умовах високої вартості боргового капіталу, що додатково тиснуло на показники прибутковості, попри зростання доходу від реалізації.

У 2023 р. зовнішній контекст поступово змінився у бік часткової стабілізації. Фінансова звітність за 2024 р. відображає, що макроекономічна політика держави була спрямована на підтримку курсової та цінової стабільності, відновлення довіри до фінансової системи та залучення зовнішнього фінансування. Національний банк України розпочав послідовне пом'якшення монетарної політики: зниження облікової ставки, поступова лібералізація валютного регулювання, перехід до більш гнучкого режиму курсоутворення. У поєднанні з міжнародною фінансовою допомогою та зростанням золотовалютних резервів це створило для підприємств промисловості, зокрема для ПрАТ «Оболонь», більш прогнозовані умови доступу до кредитних ресурсів та валютних операцій.

З іншого боку, у 2024 р. ризики перетворення війни на затяжний конфлікт на виснаження залишаються високими. Попри певне макрофінансове полегшення, підприємства зіткнулися з подальшим зростанням собівартості продукції, подорожчанням енергоносіїв, транспортних послуг, посиленням конкуренції на ринку напоїв та зміною структури споживчого попиту. Для ПрАТ «Оболонь» це означало, що навіть за умов зростання чистого доходу від реалізації у 2024 р. підвищений витратний тиск не дозволив утримати досягнутий у 2023 р. рівень операційної та чистої рентабельності. Крім того, підприємство зберігало чутливість до валютних коливань: наявність кредитів та позик в іноземній валюті, а також торговельної дебіторської та кредиторської заборгованості, вираженої у доларах США та євро, формувала валютний ризик, що у разі змін курсу міг додатково впливати на фінансовий результат.

Сукупність наведених факторів дає змогу пояснити ту динаміку показників ефективності. Нижчі значення фінансової та ДЕА-ефективності у 2022 р. були значною мірою зумовлені шоківим впливом війни, високою інфляцією, порушенням логістики та обмеженим доступом до фінансування. Пікові значення рентабельності та відносної ефективності у 2023 р. можна інтерпретувати як результат поєднання двох факторів: внутрішньої адаптації підприємства (оптимізація витрат, раціональне використання виробничих

потужностей, розширення ринків збуту) та часткового покращення зовнішнього середовища (стабілізація фінансової системи, відновлення попиту, пом'якшення регуляторних обмежень). Погіршення частини показників у 2024 р. при зростанні доходів свідчить про те, що вплив зовнішніх чинників набув більш витратного характеру: високі ціни на ресурси, збереження воєнних ризиків і конкурентний тиск «з'їдали» частину створюваної доданої вартості.

### **3.2. Діагностика ключових проблем забезпечення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» та бар'єрів, що стримують її зростання**

На підставі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки виявлено низку ключових проблем ефективності та зовнішніх бар'єрів, що стримують зростання компанії. Вони охоплюють фінансові результати, використання основних засобів, продуктивність трудових ресурсів, відносну ефективність за методом DEA, а також вплив зовнішнього середовища. Нижче представлено діагностику проблемних зон за зазначеними напрямками із визначенням негативних тенденцій, причин їх виникнення та окресленням основних резервів підвищення ефективності в майбутньому.

Аналіз фінансових показників засвідчив змішану динаміку прибутковості підприємства у 2022-2024 рр. З одного боку, чистий дохід від реалізації продукції щороку неухильно зростає, що відображає успішне розширення обсягів збуту та зміцнення ринкових позицій навіть в умовах кризових явищ. З іншого боку, показники рентабельності у 2024 р. суттєво погіршилися: попри зростання виручки, валовий, операційний та чистий прибуток скоротилися порівняно з 2023 р. Внаслідок цього у 2024 р. прибутковість продажів «розмилася» під тиском зростаючих витрат. Виявлена негативна тенденція сигналізує про проблему послаблення фінансової ефективності: рентабельність активів і продажів у 2024 р. знизилася, хоча залишалася позитивною.

Внутрішні чинники цього дисбалансу пов'язані з необхідністю посилення контролю за собівартістю та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. У 2024 р. управлінським структурам стало складніше стримувати зростання витрат в умовах затяжної кризи. Зовнішні чинники також відіграли значну роль: інфляційне подорожчання сировини, енергоносіїв і логістики суттєво підвищило витратомісткість діяльності, а підсилення конкурентного тиску на ринку напоїв не дозволило компенсувати зростання собівартості підвищенням цін. Основні резерви підвищення фінансової ефективності криються у зниженні витратомісткості та відновленні маржинальності за рахунок оптимізації витрат. Накопичення підприємством значного обсягу ліквідних коштів створює фінансовий резерв, який за умови ефективного використання може сприяти зміцненню платоспроможності та рентабельності в подальшому.

Ефективність використання виробничих ресурсів підприємства протягом 2022-2024 рр. характеризується нерівномірністю, пов'язаною зі змінами інвестиційної активності та режиму завантаження потужностей. У 2023 р. спостерігалася найвища віддача основних засобів: збільшення виробничих потужностей у поєднанні зі зростанням обсягів виробництва дозволило підвищити продуктивність виробничого потенціалу. Підприємство раціонально використовувало ресурси, приріст оборотних активів для підтримки виробництва був пропорційним потребам і не приводив до накопичення зайвих запасів чи дебіторської заборгованості.

У 2024 р. виявилася протилежна проблема - віддача ресурсів знизилася на тлі розширення їх обсягу. Частка основних засобів у структурі активів лишалася меншою, ніж до війни (близько 51,2% проти 61,7% у 2022 р.), що свідчить про тимчасове гальмування оновлення виробничих засобів у 2023-2024 рр. через перерозподіл капіталу в оборотні активи. У 2024 р. підприємство частково надолужило інвестиційну активність: вартість основних засобів зросла на 6,4%, а вкладення в нематеріальні активи та незавершені капітальні інвестиції суттєво збільшилися (частка нематеріальних активів підскочила з 0,03% до 0,47%, незавершені інвестиції – з 0,70% до 2,73%). Це сигналізує про активізацію

модернізаційних проєктів після вимушеного згорання капітальних вкладень у 2022–2023 рр.

Попри це, у 2024 р. підприємство зіткнулося з явищем диспаритету між зростанням ресурсної бази та результатів. Таким чином, проблема використання основних засобів проявилась двояко: у воєнному 2022 р. – у вигляді недовантаження потужностей, а у 2024 р. – у формі перевитрати ресурсів без еквівалентної віддачі.

Резерви підвищення ефективності використання основних засобів вбачаються у завершенні розпочатих інвестиційних проєктів, модернізації виробничого обладнання та впровадженні енерго- і ресурсозберігаючих технологій, що дозволить збільшити віддачу основних засобів. Крім того, оптимізація масштабу операцій (уникнення непродуктивного нарощування запасів та витрат) допоможе відновити баланс між ресурсною базою і виходом продукції, усунувши виявлені диспропорції 2024 року.

Результати DEA-аналізу підтвердили висновки традиційного аналізу, зокрема, 2023 р. визнано еталонним періодом ефективності: саме у цьому році досягнуті результати були співмірними з витраченими ресурсами, тобто підприємство працювало найбільш збалансовано та продуктивно. Натомість 2022 р. та 2024 р. показали наявність резервів підвищення ефективності. За розрахунками DEA, у 2022 р. підприємство не досягло ефективної межі через відносно недостатній обсяг результатів в умовах шокового скорочення попиту й невизначеності. У 2024 р., навпаки, відхилення від оптимуму зумовлене надмірним збільшенням витрат та ресурсної бази, яке не принесло пропорційного приросту виходу. Метод DEA чітко зафіксував ці неефективності, вказавши на конкретні резерви. Для 2024 р. резерв зниження витратомісткості (оптимізація обсягів ресурсів і витрат без втрати результатів). Загальний висновок DEA-аналізу полягає в тому, що підприємство має значний потенціал підвищення ефективності через оптимізацію витрат, підвищення продуктивності використання активів та вдосконалення операційних процесів.

Ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. значною мірою визначалась впливом макроекономічних та ринкових чинників, передусім воєнних подій. 2022 р. пройшов під впливом безпрецедентного зовнішнього шоку – повномасштабного військового вторгнення, яке зумовило різке погіршення умов господарювання. Зовнішні умови були максимально несприятливими: бойові дії, запровадження воєнного стану, порушення логістики, масове переміщення населення, обмежений доступ до фінансування і кредитів, галопуюча інфляція. У таких умовах навіть збереження позитивного фінансового результату та ліквідності стало досягненням. Компанія проявила високу стійкість і здатність адаптуватися до кризи.

2023 р. ознаменувався частковою стабілізацією зовнішнього середовища, що дало підприємству «вікно можливостей» для ривка в розвитку. На тлі цих позитивних змін відбулося пожвавлення внутрішнього попиту, зросла передбачуваність бізнес-середовища. ПрАТ «Оболонь» змогло скористатися покращенням кон'юнктури: оптимізовано структуру витрат, переорієнтовано потоки сировини, скориговано збутову стратегію під нові умови. 2024 р. зовнішній контекст залишався суперечливим і неоднозначним. З одного боку, макрофінансова ситуація країни зміцнилася – уряд за підтримки міжнародних партнерів забезпечував відносну стабільність економіки, міжнародні резерви зросли, кредитні ресурси стали доступнішими, що в цілому формувало позитивніше тло для бізнесу. З іншого боку, воєнні ризики не зникли, а набули затяжного характеру, підтримуючи високий рівень невизначеності для підприємств.

З наведеного аналізу видно, що головні проблемні зони ефективності ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. були зумовлені як внутрішніми недоліками, так і впливом зовнішніх обставин. Війна та супутні їй економічні потрясіння спричинили тимчасове падіння показників ефективності у 2022 р., тоді як успішна адаптація дозволила досягти піку показників у 2023 р. Проте у 2024 р. компанія перейшла до експансивної, але менш ефективної моделі. Масштаби діяльності розширилися, були поновлені інвестиції, зростав обсяг залучених ресурсів, але віддача від них знизилася.

Основні внутрішні резерви підвищення ефективності полягають у розв'язанні виявлених проблемних питань – посиленні контролю за витратами, модернізації основних засобів, удосконаленні операцій та управління персоналом. Водночас реалізація цих заходів здатна дати повноцінний ефект лише за умови сприятливішого зовнішнього середовища. Тому стратегічним завданням надалі є максимальне використання внутрішніх резервів разом із гнучкою адаптацією до зовнішніх викликів. Це створить передумови для відновлення стійкого зростання ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь».

### **Висновки до розділу 3**

Проведене комплексне дослідження економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. дозволило не лише визначити рівень досягнутої результативності підприємства, а й виявити вузлові проблеми, що стримують підвищення ефективності, а також окреслити основні внутрішні та зовнішні резерви її зростання. У цьому розділі було реалізовано багатовимірний підхід до аналізу ефективності, що передбачав інтеграцію традиційних фінансових методів оцінювання, моделі Data Envelopment Analysis (DEA) та аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства. Такий підхід забезпечив об'єктивну, структуровану та глибоку діагностику результативності економічного механізму ПрАТ «Оболонь».

По-перше, аналіз фінансових показників ефективності дозволив зафіксувати зростаючу нестабільність прибутковості діяльності компанії. Незважаючи на позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції (який зростав з року в рік), показники прибутковості у 2024 р. суттєво знизилися. Було виявлено, що причиною цього стала неефективна витратна політика. Це свідчить про розбалансування фінансово-економічної моделі підприємства, коли масштаб операцій збільшується, але не супроводжується еквівалентним зростанням прибутковості. У 2022 р. прибуток був помірним через шоківі умови воєнного вторгнення, але вже у 2023 р. було досягнуто максимуму фінансової ефективності. Однак, у 2024 р. прибутковість знову впала, незважаючи на ріст

доходу, що стало наслідком як зовнішніх викликів (висока інфляція, подорожчання ресурсів), так і внутрішніх управлінських проблем.

По-друге, результати аналізу використання основних засобів свідчать про неоднозначну динаміку: з одного боку, підприємство зуміло активізувати інвестиційну діяльність у 2023-2024 рр. після паузи у 2022 р., з іншого - віддача залишалася недостатньою. Було встановлено, що обсяг основних засобів зростає, однак рентабельність активів у 2024 р. погіршилася, що свідчить про зниження ефективності використання капіталу. Особливо в 2024 р. спостерігався диспаритет між ресурсною базою та результатами (прибутком), що вказує на потенційне перевикористання ресурсів або неефективне завантаження виробничих потужностей. Це підтверджує потребу в оптимізації операцій та модернізації основних засобів, спрямованої на підвищення продуктивності та зниження собівартості виробництва.

По-третє, метод DEA дав змогу оцінити відносну ефективність трансформації ресурсів у результаті в кожному з досліджуваних періодів. Він продемонстрував, що 2023 рік був найбільш ефективним – підприємство досягло оптимального співвідношення між витраченими ресурсами та отриманим фінансовим результатом. Натомість 2022 р. і 2024 р. показали суттєві відхилення від «еталонної межі ефективності». У першому випадку через недовикористання ресурсів (низьке завантаження потужностей у кризовий період), а в другому – через надмірне нарощування ресурсної бази без відповідного приросту результатів.

Зовнішній контекст здійснив істотний вплив на динаміку ефективності. У 2022 р. воєнні події призвели до значного зниження доступності фінансових ресурсів, порушень логістики та скорочення платоспроможного попиту. У 2023 р. ситуація дещо стабілізувалась, що сприяло фінансовому прориву ПрАТ «Оболонь». У 2024 р., попри певне відновлення економіки, зросли зовнішні витрати, зокрема на енергоносії, транспорт, інфраструктуру, а також посилилася конкуренція. Це знову знизило маржинальність і загостило проблему прибутковості. Таким чином, зовнішнє середовище у 2022-2024 рр. виступало як стримувальний чинник, так і джерелом можливостей – у залежності від динаміки та адаптивності підприємства.

Нарешті, за результатами узагальненої оцінки встановлено, що ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» є нерівномірною та чутливою до коливань як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У структурі ефективності найкращі результати підприємство продемонструвало у 2023 р., коли всі підсистеми функціонували узгоджено, а рентабельність, продуктивність і фінансова стійкість досягли пікових значень. У 2022 р. компанія діяла в режимі кризового виживання, демонструючи стійкість, але обмежену ефективність. У 2024 р., попри розширення масштабів, ефективність почала знижуватись через зростаючу витратомісткість, уповільнення приросту результатів і загострення зовнішніх ризиків.

Таким чином, нами визначено, що у компанії наявні вагомні резерви підвищення ефективності, а саме: технологічна модернізація, удосконалення логістики, цифровізація обліку та операцій, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці.

## РОЗДІЛ 4

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 4.1. Напрями та механізми забезпечення підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь»

Як показав попередній аналіз, підприємство демонструє неоднозначну динаміку ключових фінансових показників, зокрема у 2024 році було зафіксовано погіршення рентабельності, зростання витрат, зниження технічної ефективності виробництва, що підтверджується результатами ДЕА-аналізу та фінансових коефіцієнтів. За таких умов актуальним є обґрунтування можливих напрямів удосконалення діяльності підприємства, які базуються на сучасних концепціях економічного управління, індустріальної модернізації, ощадливого виробництва та контролінгу.

Першим стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності є технологічна модернізація обладнання та впровадження інновацій. Це зумовлено тим, що технічний стан основних засобів підприємства безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, витратомісткість виробництва, продуктивність праці та якість готової продукції. У структурі активів ПрАТ «Оболонь» основні засоби становлять значну частку, що є типовим для підприємств галузі. Водночас високий ступінь їх зносу, потреба в ремонтах, а також відносно низька віддача за окремими підрозділами свідчать про наявність резервів підвищення ефективності через оновлення технічної бази.

Модернізація обладнання передбачає впровадження енергоефективних технологій, заміну морально застарілих машин на сучасні автоматизовані комплекси, що здатні працювати з нижчими витратами ресурсів, скорочують виробничий цикл, знижують частоту простоїв та дефектів. З наукової точки зору, інноваційна модернізація виробничого обладнання розглядається як ключовий фактор формування конкурентних переваг, особливо у галузях з високою

часткою енерго- та матеріаломістких операцій. Так, у дослідженні М. George зазначено, що впровадження технологій Індустрії 4.0 у харчовому виробництві (автоматизовані сенсорні системи, розумні машини, IoT-рішення) забезпечує зростання продуктивності, скорочення втрат, поліпшення гнучкості процесів та контроль якості [59]. Це підтверджує доцільність спрямування інвестицій у технологічне оновлення як базову передумову зростання ефективності саме в умовах погіршення показників рентабельності та зниження технічної ефективності у 2024 році.

Крім того, J. Mendonça та ін. у своєму дослідженні доводять, що модернізація навіть без повної заміни обладнання можлива завдяки ретрофітингу – оновленню технічних характеристик старого обладнання шляхом встановлення інтелектуальних модулів, енергозберігаючих компонентів, систем вібраційної діагностики тощо [60]. Такий підхід дозволяє суттєво знизити експлуатаційні витрати та подовжити життєвий цикл машин без масштабного капіталовкладення, що є особливо актуальним у періоди обмеженого доступу до фінансування.

Важливим аргументом на користь технологічної модернізації є також інтеграція з концепціями екологічної сталості. Дослідження М. Khan та А. Hussain свідчить, що підприємства, які впроваджують енергоощадні інновації, не лише скорочують витрати на ресурси, а й підвищують свою екологічну відповідальність, що зміцнює їх позиції на ринку, зокрема у відносинах з контрагентами та міжнародними партнерами. Це створює передумови для розширення експортних можливостей та залучення екологічно орієнтованого фінансування [61].

Таким чином, технологічна модернізація основних засобів є обґрунтованим і науково підтвердженим напрямом підвищення ефективності ПрАТ «Оболонь». Вона відповідає як внутрішнім потребам підприємства (оптимізація витрат, зростання продуктивності), так і сучасним ринковим вимогам.

**Стратегічні напрями забезпечення економічної ефективності ПрАТ  
«Оболонь»**

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Сутність заходів</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Технологічна модернізація та інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заміна зношеного обладнання на енергоефективне</li> <li>• Автоматизація виробництва, IoT-сенсори, контроль якості в реальному часі</li> <li>• Ретрофітинг старих машин (інтелектуальні модулі, діагностика)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання продуктивності</li> <li>• Зменшення простоїв і відмов</li> <li>• Скорочення витрат ресурсів і собівартості</li> <li>• Зміцнення конкурентоздатності</li> </ul>
Оптимізація процесів та Lean-підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усунення втрат (надлишкові операції, простої)</li> <li>• Стандартизація операцій і оптимізація</li> <li>• Контроль рекламацій та відходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення виробничого циклу</li> <li>• Зниження витрат і браку</li> <li>• Підвищення продуктивності праці</li> <li>• Підвищення технічної ефективності</li> </ul>

*Джерело: складено автором за даними [42-46, 50-53]*

Другим важливим напрямом покращення ефективності є оптимізація виробничих процесів і впровадження принципів ощадливого виробництва. Поняття «ощадливого виробництва» (Lean Manufacturing) охоплює систему організаційно-технологічних рішень, що спрямовані на усунення всіх видів втрат у процесі створення продукції: надлишкових операцій, непродуктивного часу, надмірного переміщення, надлишкових запасів, браку тощо. У класичному розумінні Lean передбачає створення безперервного потоку цінності для споживача за рахунок зменшення ресурсної інтенсивності та підвищення узгодженості між етапами виробництва.

Для ПрАТ «Оболонь» цей підхід є особливо актуальним з огляду на виявлені у попередньому аналізі проблеми: зростання собівартості реалізованої продукції, підвищення адміністративних та збутових витрат, відставання в технічній ефективності

у 2024 році. Оптимізація виробничих процесів дозволить вирішити ці проблеми на рівні внутрішньої організації діяльності підприємства, без потреби у значних зовнішніх інвестиціях. Основними практичними кроками тут можуть бути: впровадження маршрутизації продукції, удосконалення системи обліку відходів і реєстрації реєстрації.

Наукове підґрунтя для такого підходу наведено у праці О. В. Якименко та ін., де демонструється ефективність інтеграції Lean-підходів із цифровою автоматизацією на прикладі харчової промисловості [62]. Дослідження доводить, що поєднання оптимізації процесів із використанням сучасних ІТ-рішень дає змогу суттєво скоротити цикл виготовлення продукції, зменшити кількість дефектів, підвищити продуктивність праці й знизити ресурсоємність. Це цілком співвідноситься з поточними проблемами компанії, пов'язаними із перевитратами у виробничій та збутовій сфері.

Синергійний ефект від комбінованого впровадження Lean-підходів і технологій Індустрії 4.0 відзначено у дослідженнях багатьох іноземних дослідників, де зазначається, що підприємства, які впровадили одночасно автоматизацію, цифровий моніторинг та стандартизацію процесів, змогли досягти вищих результатів у показниках операційної ефективності, ніж ті, які застосовували лише один із підходів. Таким чином, для ПрАТ «Оболонь» це відкриває перспективу комплексного перепроєктування виробництва з урахуванням обох складових: технологічної та процесної оптимізації.

#### **4.2. Розширення виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь» за рахунок становлення автоматизованої лінії розливу пива**

Проведений нами у попередніх розділах аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» виявив ряд «вузьких місць» та проблем, що стримують ефективність. Зокрема, у 2024 році спостерігалася тенденція до зростання витрат і зниження прибутковості: операційні витрати зросли швидше, ніж доходи, що призвело до падіння рентабельності продукції. Так, попри майже рекордні темпи приросту виручки, чистий прибуток підприємства скоротився. Також відбулося значне збільшення обсягу активів (капітальних інвестицій) без

пропорційної віддачі: показники віддачі та рентабельності активів погіршилися. Це свідчить про неповне використання виробничих потужностей або неефективність наявного обладнання. У цьому контексті оптимальним напрямом удосконалення є проект модернізації виробничого обладнання на критичній ділянці, який здатен усунути виявлені недоліки.

Спираючись на результати аналізу, було визначено, що «вузьким місцем» у технологічному процесі є ділянка розливу продукції. Існуюча лінія розливу пива на підприємстві морально й фізично застаріла: вона працює з частими зупинками на ремонт та очистку, має нижчу продуктивність і є енергоємною. Це призводить до втрат часу, перевитрати електроенергії та сировини, а також збільшує собівартість продукції. До того ж, обмежена пропускну здатність лінії розливу стримує загальний обсяг випуску готової продукції. Таким чином, вирішено зосередитися на проекті модернізації лінії розливу напоїв. Цей захід прямо спрямований на зниження витрат виробництва та підвищення ефективності використання основних засобів.

Історично компанія вже досягала суттєвого прориву завдяки інвестиціям у нові технології: наприклад, запуск у 2004 році високопродуктивної лінії розливу (110 тис. пляшок/год) дозволив заводу увійти до трійки найбільших пивоварень. Також варто врахувати, що основні конкуренти «Оболоні» активно модернізують свої потужності (наприклад, Carlsberg Ukraine впровадила нову високопродуктивну лінію розливу у 2024). Відставання у технологіях загрожує втратою частки ринку, тож інвестиції в модернізацію диктуються не лише внутрішніми потребами, а й зовнішніми ринковими тенденціями.

Запропонований нами проект передбачає встановлення нової автоматизованої лінії розливу пива у скляні пляшки з продуктивністю приблизно 30 тис. пляшок за годину. Це сучасне рішення «під ключ», що включає комплекс обладнання: автоматичний ополіскувач тари і наповнювальний моноблок, блок закупорювання, етикетувальну машину, пакувальний автомат (для групової упаковки пляшок у термозбіжну плівку або картон), а також інтегровану систему

контролю якості. Всі етапи роботи лінії керуються єдиною комп'ютеризованою системою, що забезпечує синхронізацію процесів і мінімізує простої.

Таблиця 4.2

## Картка запропонованого інноваційного проекту

Розділ	Зміст
1	2
Назва проекту	Модернізація виробничої лінії розливу для усунення «вузького місця» та підвищення продуктивності ПрАТ «Оболонь»
Сутність інноваційного заходу	Встановлення модернізованої автоматизованої лінії розливу з підвищеною продуктивністю
Терміни реалізації	12 місяців
Бюджет проекту	155 тис. грн
<b>Очікувані результати</b>	
Фінансові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приріст операційного прибутку через скорочення витрат (енергія, сировина, праця)</li> <li>2. Зростання обсягів виробництва завдяки усуненню «вузького місця»</li> <li>3. Підвищення рентабельності активів та рентабельності продажів</li> </ol>
Організаційні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення простоїв та нерівномірності завантаження обладнання</li> <li>2. Оптимізація технологічного циклу</li> <li>3. Зменшення браку та відходів</li> <li>4. Зростання технічної ефективності</li> </ol>
<b>Учасники проекту</b>	
Замовник:	ПрАТ «Оболонь»
Постачальник:	<i>Розглянуті варіанти:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kronas AG</li> <li>2. KHS</li> <li>3. Sidel</li> </ol>
Учасники проекту	<b>Менеджер:</b> керівник технічного відділу ПрАТ «Оболонь». <b>Команда:</b> технічний відділ, виробничий департамент, відділ охорони праці, логістичний відділ, HR (навчання персоналу).

*Джерело: складено автором за даними власних досліджень в мережі Internet*

Нове обладнання матиме ряд важливих характеристик і переваг. Вища продуктивність: швидкість розливу зросте у порівнянні зі старою лінією (збільшення з ~20 тис. бут./год до 30 тис. бут./год). Це дозволить випускати більший обсяг продукції за той самий час і ліквідувати виробниче обмеження, яке стримувало зростання продажів.

Енергоефективність: використання сучасних електроприводів та систем рекуперації енергії знижує споживання електроенергії приблизно на 20%. Наприклад, встановлення енергоощадних двигунів і повторне використання тепла від обладнання дадуть можливість економити до 200 тис. кВт·год електроенергії на рік, що при середньому тарифі ~5 грн/кВт·год еквівалентно 1 млн. грн. економії.

Зменшення втрат продукції: точніші дозувальні та закупорювальні механізми зменшать втрати пива при розливі. Нова лінія потребуватиме мінімального втручання персоналу. Більшість процесів від миття тари до фінального пакування автоматизовані. Очікується, що кількість операторів, зайнятих на лінії в одну зміну, зменшиться з 4 до 2 осіб, оскільки функції контролю та регулювання бере на себе комп'ютерна система. Це знизить витрати на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції та дозволить ефективніше використовувати персонал.

Сучасна лінія відповідає провідним галузевим стандартам. Це означає меншу кількість аварійних простоїв, стабільний ритм роботи і однорідну якість продукції

На ринку пивоварного обладнання є декілька провідних виробників, чий рішення могли б бути використані в даному проекті. Розглянемо три альтернативні пропозиції.

Таблиця 4.3

## SWOT-аналіз альтернатив постачальників обладнання для модернізації лінії розливу ПрАТ «Оболонь»

Фактор / Постачальник	Krones AG (Німеччина)	KHS (Німеччина)	Sidel (Франція)
1	2	3	4
<b>Сильні сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визнаний світовий лідер у сегменті</li> <li>• Багаторічна співпраця</li> <li>• Повна сумісність з існуючим парком обладнання</li> <li>• Найвища якість і надійність</li> <li>• Розвинена сервісна мережа в Україні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока надійність обладнання</li> <li>• Ціна дещо нижча за Krones</li> <li>• Технічна репутація в галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інноваційні рішення</li> <li>• Гнучкість конфігурацій</li> <li>• Найкраще співвідношення ціна/функціонал</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вартість на 10–15% вища за альтернативи</li> <li>• Довший строк очікування поставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не повністю сумісне з поточними системами підприємства</li> <li>• Потреба в перенавчанні персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мала кількість реалізованих проектів у пивоварінні</li> <li>• Відсутній досвід співпраці</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтеграція з наявними рішеннями</li> <li>• Мінімізація ризиків впровадження</li> <li>• Стандартизація сервісу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення капітальних витрат</li> <li>• Підвищення гнучкості в обслуговуванні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість інноваційного позиціонування бренду</li> <li>• Потенціал для експериментального запуску</li> </ul>
<b>Загрози</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання вартості проекту загалом</li> <li>• Обмеження бюджету</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ризик складнощів у впровадженні (інтеграція, сервіси)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий технічний та адаптаційний ризик</li> <li>• Неочікувані складнощі при впровадженні</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі джерел мережі Internet

Krones AG вже постачала значну частину обладнання Компанії, тож нова лінія буде технічно та логістично узгоджена з існуючими системами, що мінімізує ризики несумісності або тривалого впровадження. Продукція Krones відома найвищими стандартами надійності, енергоефективності та ергономіки. Окремим плюсом є наявність сервісної інфраструктури на території України. Компанія має партнерські центри обслуговування, що скорочує термін реагування у разі поломок.

Слабкою стороною Krones є преміальність цінової політики – вартість устаткування зазвичай на 10–15% вища за аналогічні рішення конкурентів. Однак в умовах, коли оновлення відбувається на критичнішій ділянці (лінія розливу), інвестиції у якість та стабільність є економічно виправданими. Тим більше, що попередній досвід свідчить про ефективність такого підходу.

Компанія KHS, прямий конкурент Krones, також пропонує комплексні рішення для пивоварної галузі. Її обладнання менш затратне за ціною, водночас не поступається базовими функціональними характеристиками. Перевагою є можливість адаптації під індивідуальні вимоги замовника і гнучкі технічні конфігурації. Крім того, у KHS є позитивна репутація за параметрами ремонтпридатності й модернізації вже змонтованих систем.

Разом з тим, впровадження обладнання KHS потребуватиме створення нової логістики запасних частин, перенавчання персоналу, а також імовірних доопрацювань програмного забезпечення для інтеграції з наявною інфраструктурою «Оболоні». Це тягне за собою додаткові організаційні витрати та може подовжити час впровадження.

Sidel більше відома як виробник рішень для безалкогольних напоїв та ліній розливу в ПЕТ-тару, але останніми роками активно розширює свої пропозиції в сегменті пивоваріння. Її обладнання вирізняється інноваційними конструкціями, компактністю, адаптивністю до змін виробничої програми.

Проте для ПрАТ «Оболонь» вибір Sidel означає повне впровадження нового бренду в технічну екосистему підприємства. Це пов'язано з вищим ризиком збоїв на етапі запуску, а також відсутністю практичного досвіду роботи персоналу з цим

обладнанням. Крім того, у сфері пивоваріння кейсів Sidel порівняно небагато, а сервісна інфраструктура в Україні розвинена слабше, ніж у конкурентів.

Порівняльний SWOT-аналіз свідчить, що **Krones AG** є найсильнішою альтернативою з погляду інтеграції, мінімізації ризиків впровадження та гарантії довгострокової надійності. Це зумовлено як технічними, так і економічними чинниками. По-перше, уніфікація обладнання – наявні лінії вже укомплектовані машинами Krones, тому нова лінія інтегрується в існуючу систему управління виробництвом. По-друге, Krones гарантує заявлені показники продуктивності та ефективності, підтверджені численними реалізованими проектами по всьому світу. По-третє, налагоджена система сервісного обслуговування в Україні мінімізує ризики простоїв: Krones має локальних партнерів, які забезпечують швидке постачання запчастин і підтримку. Хоча початкові інвестиційні витрати дещо вищі, розрахунковий строк служби лінії (15–20 років) та очікуваний економічний ефект роблять цей вибір оптимальним за критерієм «ціна-якість-гарантія».

Таблиця 4.4

#### Перелік робіт проекту модернізації лінії розливу пива

Код роботи	Попередні роботи	Зміст роботи	Тривалість, міс.
1	2	3	4
1.1	–	Розробка технічного завдання на нову лінію розливу	1
1.2	1.1	Отримання і аналіз комерційних пропозицій, вибір постачальника, погодження	1
2.1	1.2	Розробка детального плану впровадження та проектування виробничого майданчика	1
3.1	1.2	Виготовлення обладнання на заводі постачальника	5
3.2	3.1	Транспортування обладнання на завод ПрАТ «Оболонь»	1
4.1	2.1	Підготовка приміщення цеху (демонтаж старої лінії, ремонт, фундамент)	2
4.2	4.1	Підведення та модернізація комунікацій (електрика, вода, стиснене повітря)	1
5.1	3.2; 4.2	Монтаж нової лінії розливу	1
5.2	5.1	Пусконаладжувальні роботи, тестові запуски	1
6.1	5.1	Теоретичне навчання персоналу роботі з новим обладнанням	1
7.1	5.2; 6.1	Випуск пробної партії продукції, перевірка стабільності параметрів	1
7.2	7.1	Оцінка результатів, усунення недоліків, прийняття лінії в промислову експлуатацію	1

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Впровадження модернізованої лінії планується здійснити протягом 12 місяців.

Підготовчий етап (0–3 місяці): детальне техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту, вибір оптимальної комплектації та постачальника обладнання. На цьому етапі проводяться перемовини з потенційними постачальниками, збір і аналіз комерційних пропозицій. По завершенні етапу – укладання контракту на поставку лінії.

Виробництво та підготовка (4-9 місяці): виготовлення обладнання обраним постачальником (орієнтовно 5-6 місяців, залежно від специфікації). Паралельно на підприємстві готується виробничий майданчик: проводиться демонтаж старої лінії, ремонт приміщення (за потреби), підсилення підлоги та фундаментів під нові машини, модернізація комунікацій (електромережі, водопостачання, система подачі стисненого повітря тощо). До кінця цього етапу обладнання доставляється на завод.

Монтаж і пусконаладження (10–12 місяці): фахівці постачальника разом із інженерною службою підприємства здійснюють монтаж нової лінії, її інтеграцію в існуючу інфраструктуру цеху. Після фізичного встановлення проводиться пусконаладження: тестові запуски, калібрування дозувальних систем, налаштування датчиків і програмного забезпечення. Персонал цеху проходить навчання для роботи з новим обладнанням. Наприкінці цього етапу виконуються пробні партії продукції, щоб переконатися у відповідності якості і заявлених параметрів. Офіційний запуск лінії заплановано з початку наступного фінансового року підприємства, це дозволить чітко відстежити економічний ефект нової техніки у річній звітності.

Для забезпечення керованості реалізації проекту модернізації лінії розливу пива на ПрАТ «Оболонь» доцільно використати методи сіткового планування. Це дозволяє формалізувати складні взаємозв'язки між роботами, визначити загальний строк виконання, виділити критичний шлях та оцінити наявні резерви часу за некритичними роботами. Для більш наочного відображення календарного плану нами було побудовано діаграму Ганта.

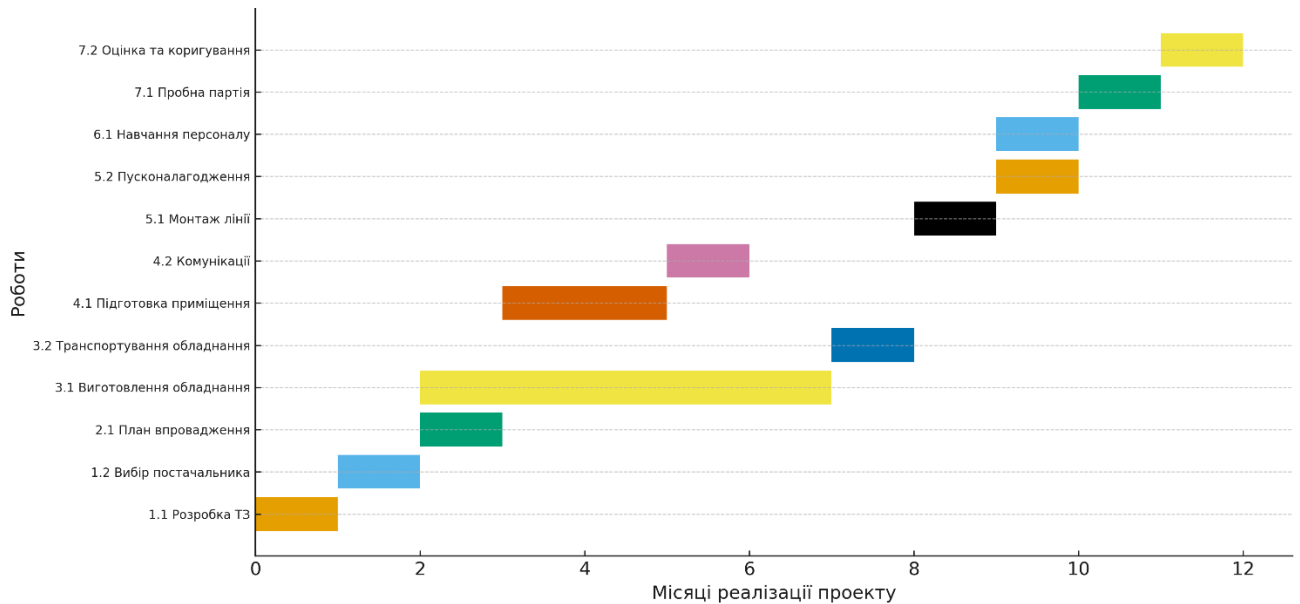


Рис. 4.1. Діаграма Ганта реалізації проекту модернізації лінії розливу.

*Джерело: складено автором на основі власного дослідження*

За попередніми оцінками, загальні інвестиційні витрати на модернізацію лінії становитимуть близько 155 млн. грн. (на кінець 2025 р.). Точна сума залежатиме від вибору постачальника і комплектації, проте розрахунки базуються на комерційних пропозиціях для подібних проектів на ринку. Орієнтовна структура бюджету представлена в табл. 4.3.

*Таблиця 4.5*

#### Орієнтовний бюджет проекту модернізації лінії розливу

Стаття витрат	Сума, млн. грн.
<i>1</i>	<i>2</i>
Закупівля та доставка обладнання	120
Монтажні та будівельно-монтажні роботи	15
<i>Продовж</i> Пусконалагоджування і навчання персоналу	5
Непередбачені витрати (резерв ~10%)	15
<b>Разом</b>	<b>155</b>

*Джерело: складено автором на основі джерел мережі Internet*

Аналіз фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» показав приріст нерозподіленого прибутку та високий рівень ліквідності. Частина проекту доцільно профінансувати за рахунок внутрішніх ресурсів – реінвестованого

прибутку та накопичених амортизаційних відрахувань. Такий підхід забезпечує мінімальну вартість капіталу (не треба сплачувати відсотки) і відповідає стратегії компанії щодо самофінансування розвитку. Компанія вже спрямовувала значні власні кошти на оновлення виробництва, що було можливим завдяки отриманому прибутку попереднього року. Відповідно, частину прибутку 2024 р. також планується направити на інвестиції в розвиток.

Важливим етапом інвестиційного обґрунтування запропонованого заходу є визначення точки беззбитковості, яка дозволяє оцінити мінімальний обсяг виробництва, за якого впровадження нового обладнання перестане генерувати збитки та починає приносити прибуток. Для цього було розраховано співвідношення постійних витрат, змінних витрат та очікуваного доходу залежно від кількості виготовленої продукції

Таблиця 4.6

## Аналіз витрат та надходжень від впровадження нової лінії на ПрАТ «Оболонь»

Кількість продукції, шт.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн.	Сукупні витрати, тис. грн.	Сукупний дохід тис. грн.	Прибуток (збиток), тис. грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
-	25 500,00	-	25 500,00	-	-25 500,00
<b>1 000,00</b>	25 500,00	22 000,00	47 500,00	39 000,00	-8 500,00
<b>1 500,00</b>	25 500,00	33 000,00	58 500,00	58 500,00	-
<b>2 000,00</b>	25 500,00	44 000,00	69 500,00	78 000,00	8 500,00
<b>2 500,00</b>	25 500,00	55 000,00	80 500,00	97 500,00	17 000,00
<b>3 000,00</b>	25 500,00	66 000,00	91 500,00	117 000,00	25 500,00
<b>3 500,00</b>	25 500,00	77 000,00	102 500,00	136 500,00	34 000,00
<b>4 000,00</b>	25 500,00	88 000,00	113 500,00	156 000,00	42 500,00
<b>4 500,00</b>	25 500,00	99 000,00	124 500,00	175 500,00	51 000,00
<b>5 000,00</b>	25 500,00	110 000,00	135 500,00	195 000,00	59 500,00

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Критичний для проекту обсяг виробництва формується на рівні 1 500 одиниць продукції, де сукупні витрати (58,5 млн. грн.) дорівнюють сукупному доходу (58,5 млн. грн.). Саме цей обсяг є точкою беззбитковості, що підтверджує можливість покриття підприємством як постійних, так і змінних витрат за умов виходу на прогнозований рівень виробництва.

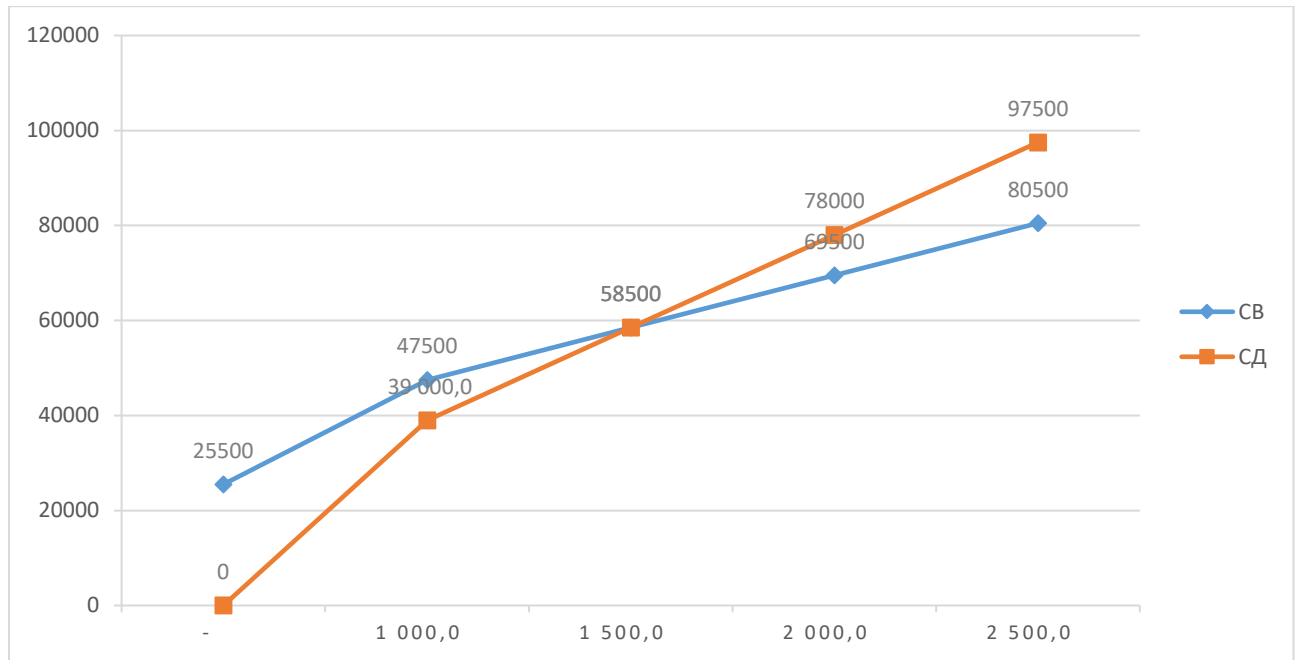


Рис. 4.2. Графічне зображення точки беззбитковості

*Джерело: складено автором на основі власного дослідження*

При подальшому зростанні обсягів виробництва проект демонструє стійке покращення фінансових результатів. Наприклад, за виробництва 3 000 одиниць прибуток становить 25,5 млн. грн., а за 5 000 одиниць – зростає до 59,5 млн. грн.. Це свідчить про високу еластичність прибутку щодо обсягів виробництва та раціональність обраного техніко-економічного рішення.

Таким чином, аналіз беззбитковості підтверджує економічну доцільність впровадження заходу: точка беззбитковості знаходиться на порівняно низькому рівні – 1,5 тис. одиниць продукції, тоді як прогнозовані обсяги виробництва суттєво перевищують цей показник. Отже, проект має достатній запас фінансової стійкості та здатний генерувати стабільний позитивний фінансовий результат уже в перші роки експлуатації модернізованого обладнання.

Таблиця 4.7

## Аналіз беззбитковості проекту впровадження нової лінії на ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

Показники	Роки									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Прибуток до амортизації та податку на прибуток	-	420 000	462 000	508 200	559 020	614 922	676 414	744 056	818 461	900 307
Амортизаційні відрахування	-15 500	-15 500	-15 500	-15 500	-15 500	-15 500	-15 500	-15 500	-15 500	-15 500
Прибуток до оподаткування	-	435 500	477 500	523 700	574 520	630 422	691 914	759 556	833 961	915 807
Чистий прибуток (умовно, за традиційним підходом)	-	357 110	391 550	429 434	471 106	516 946	567 370	622 836	683 848	750 962
Чисті грошові потоки	-15 500	341 610	376 050	413 934	455 606	501 446	551 870	607 336	668 348	735 462
Дисконтований прибуток	-	317 580	303 772	290 565	277 932	265 848	254 289	243 233	232 658	222 542
<b>NPV, тис. грн</b>										<b>2 408 420</b>
<b>PI</b>										<b>1,7</b>
<b>Термін окупності, роки</b>										<b>1,5</b>

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Для комплексної оцінки інвестиційної привабливості впровадження модернізованої лінії розливу було здійснено прогнозування майбутніх грошових потоків проекту з урахуванням максимальної завантаженості обладнання (30 тис. пляшок на годину) та очікуваної інфляційної динаміки на горизонті 10 років. Такий підхід дозволяє визначити реальний економічний ефект від використання інноваційного обладнання з урахуванням часової вартості грошей.

На першому етапі було розраховано операційний прибуток до амортизації та податку на прибуток. Його величина зростає протягом усього періоду реалізації проекту: від 420 млн. грн. у перший рік до 900,3 млн. грн. у десятому році. Динаміка зростання зумовлена як інфляційним коригуванням ціни реалізації, так і підвищенням ефективності виробничих процесів, що досягається завдяки впровадженню високопродуктивного обладнання.

Амортизаційні відрахування прийняті на рівні 15,5 млн. грн. щорічно, що відповідає вартості обладнання та строку його корисного використання. Оскільки амортизація не є грошовим видатком, вона враховується лише як коригувальний елемент при визначенні чистих грошових потоків.

Отриманий прибуток до оподаткування демонструє стійке зростання з 435,5 млн. грн. у перший рік до 915,8 млн. грн. у десятій рік. Після оподаткування (ставка податку – 18%) чистий прибуток становить від 357,1 млн. грн. до 751,0 млн. грн. відповідно. Це підтверджує фінансову стійкість проекту та значний економічний потенціал модернізованої технологічної лінії.

Чистий грошовий потік формується на основі чистого прибутку, амортизаційних відрахувань та змін у робочому капіталі. У нашому випадку річні грошові потоки становлять від 341,6 млн. грн. у перший рік до 735,5 млн. грн. у десятій рік. Це свідчить, що проект здатний забезпечувати значний та стабільний притік ресурсів протягом усього періоду експлуатації.

На заключному етапі було проведено дисконтування грошових потоків для врахування зміни вартості грошей у часі. Дисконтовані прибутки демонструють поступове зменшення з 317,6 млн. грн. у перший рік до 222,5 млн. грн. у десятій рік, що є природним наслідком майбутньої невизначеності та інфляції.

Розрахована чиста приведена вартість (NPV) проекту становить 2 408,42 млн. грн.. Додатне значення NPV свідчить про високу інвестиційну привабливість та економічну доцільність проекту. Впровадження обладнання створює значний приріст вартості для підприємства, забезпечує формування тривалого позитивного фінансового результату та підвищує операційну ефективність виробничих процесів.

Позитивний NPV у поєднанні зі стабільними грошовими потоками та високими показниками прибутковості підтверджує, що модернізація виробничої лінії є стратегічно виправданим рішенням, здатним забезпечити довгострокове зростання, зміцнення конкурентних позицій та підвищення рентабельності діяльності ПрАТ «Оболонь».

Окрім показника чистої приведеної вартості, для комплексної оцінки ефективності інвестиційного проекту було розраховано індекс рентабельності інвестицій та термін окупності вкладених коштів. Індекс рентабельності інвестицій становить 1,7, що означає, що на кожен 1 грн інвестованих коштів припадає 1,7 грн дисконтованих грошових надходжень. Значення PI, яке перевищує одиницю, свідчить про економічну доцільність реалізації проекту та підтверджує, що впровадження нової лінії створює додану вартість для підприємства.

Термін окупності інвестицій за проектом становить 1,5 року, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Фактично повне відшкодування початкових інвестицій відбувається вже між першим і другим роками експлуатації обладнання. Короткий термін окупності знижує інвестиційні ризики та підвищує фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, обраний проект удосконалення є найбільш доцільним та ефективним заходом в поточних умовах ПрАТ «Оболонь». Він безпосередньо відповідає виявленим проблемним зонам (витрати, продуктивність, зношеність обладнання) і базується на реальних сильних сторонах підприємства. Впровадження сучасної автоматизованої лінії розливу пива дозволить компанії не лише отримати короткостроковий економічний ефект (зниження витрат,

збільшення випуску), але й забезпечить довгострокові конкурентні переваги, пов'язані з новітніми технологіями та високою якістю продукції. Модернізація виробництва стане вагомим кроком у реалізації стратегії розвитку «Оболоні» та підвищення її ефективності у динамічному ринковому середовищі.

#### **4.3. Впровадження виробничої MES-системи на підприємстві ПрАТ «Оболонь»**

У сучасних умовах цифровізації виробництва одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості є впровадження систем класу MES (Manufacturing Execution System). На відміну від традиційних підходів оперативного контролю, MES забезпечує наскрізну інтеграцію рівня обладнання з інформаційними системами управління, що дає змогу отримувати достовірні дані про хід виробництва в режимі реального часу, оперативно реагувати на відхилення та формувати об'єктивну аналітику для прийняття управлінських рішень.

З огляду на результати аналізу виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» та виявлені проблеми, пов'язані з перевитратами ресурсів, недостатнім рівнем контролю операційної дисципліни та відсутністю системної аналітики щодо продуктивності, впровадження MES-системи є доцільним і економічно обґрунтованим кроком.

MES (Manufacturing Execution System) – це спеціалізоване програмне забезпечення, яке забезпечує координацію, контроль, синхронізацію та оптимізацію виробничих процесів у режимі реального часу. Система інтегрує обладнання, операторів і управлінські служби, забезпечуючи повну прозорість виробництва.

Серед широкого спектра MES-рішень, представлених на ринку (Siemens OpCenter, Rockwell FactoryTalk, Wonderware MES, GE Proficy, SAP ME тощо), для ПрАТ «Оболонь» було обрано платформу Ignition Edge у поєднанні з модульною MES-системою Sepasoft. Такий вибір є обґрунтованим, оскільки зазначена зв'язка забезпечує оптимальне співвідношення функціональності, масштабу, гнучкості та

вартості, що відповідає реальним потребам підприємства, його технічному середовищу та стратегічним завданням підвищення ефективності.

Передусім, платформа Ignition належить до сучасних індустріальних систем нового покоління, які підтримують модульну архітектуру та масштабування без суттєвих витрат. Це дозволяє підприємству впроваджувати MES поетапно. Подібна гнучкість особливо важлива для харчової промисловості, де стабільність виробництва та безперервність процесів є критично значущими.

Другим вагомим аргументом є глибока інтегрованість модулів Sepasoft, які розроблені спеціально для задач виробничого контролю й аналітики. Такі характеристики дають можливість створити на підприємстві єдине цифрове середовище, в якому обладнання, оператори та управлінські підрозділи взаємодіють за єдиними правилами та стандартами. Впровадження MES на базі Ignition Edge та модулів Sepasoft дозволить:

- автоматично збирати дані з обладнання без участі оператора;
- відстежувати час роботи, простої, налаштування та переналагодження ліній;
- фіксувати трудові витрати персоналу в автоматичному режимі;
- розраховувати ключові виробничі показники (ОЕЕ, втрати, продуктивність праці, швидкість ліній);
- формувати виробничу, управлінську та HR-аналітику;
- впроваджувати цифрові робочі інструкції та стандартизовані операції;
- підвищувати операційну дисципліну та прозорість виробничого процесу;
- забезпечити інтеграцію з ERP-системою підприємства та централізований моніторинг.

Початкові етапи реалізації цього проекту охоплюють придбання обладнання для збору даних, серверні потужності, програмне забезпечення, монтажні роботи та підготовку персоналу. Сукупність цих елементів формує комплекс технічних та організаційних передумов для коректної роботи системи в режимі реального часу. Орієнтовний кошторис витрат подано у таблиці 4.8.

Таблиця 4.8

**Бюджет проєкту впровадження MES-системи на ПрАТ «Оболонь»**

<b>Стаття</b>	<b>Вартість, тис. грн.</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Датчики та кабелі	46
ІоТ-шлюзи	110
Промислові комутатори	60
Сервер Edge (+SSD 1 ТБ)	80
Ліцензії Ignition Edge + Sepasoft	120
Монтажні роботи	80
Навчання персоналу	70
<b>Разом</b>	<b>566</b>

*Джерело: складено автором на основі власного дослідження*

Фінансування впровадження MES-системи планується здійснювати за рахунок власних коштів підприємства. Такий підхід є економічно обґрунтованим з огляду на відносно невеликий обсяг інвестицій та достатній рівень ліквідності ПрАТ «Оболонь», що був підтверджений результатами аналізу фінансового стану у другому розділі роботи. Використання внутрішніх фінансових ресурсів дозволяє уникнути додаткового кредитного навантаження, забезпечити гнучкість у реалізації проєкту та мінімізувати ризики, пов'язані з обслуговуванням зовнішніх зобов'язань.

Для визначення доцільності впровадження MES-системи та оцінювання її фінансового впливу на діяльність ПрАТ «Оболонь» було проведено розрахунок ключових індикаторів ефективності інвестиційних рішень. Зокрема, проаналізовано прогностні грошові потоки проєкту, визначено чисту теперішню вартість (NPV), індекс прибутковості (PI) та термін окупності інвестицій. Дані показники дозволяють об'єктивно оцінити очікувану віддачу від інвестицій та визначити, наскільки проєкт здатний забезпечити приріст економічної ефективності та рентабельності використання основних засобів.

На основі прогностних витрат та грошових надходжень сформовано модель грошових потоків. У ній враховано первинну інвестицію, експлуатаційні витрати

та очікувані економічні вигоди, що генеруються за рахунок скорочення простоїв, оптимізації процесів та підвищення продуктивності виробництва.

Таблиця 4.9

### Оцінка інвестиційної привабливості впровадження MES-системи

Рік існування проекту	Витрати, тис. грн.	Грошові надходження, тис. грн.	Прогнозований сукупний дохід, тис. грн.	Дисконтований прибуток/збиток, тис. грн.
1	2	3	4	5
1	566,00	-	-566,00	-500,88
2	20,00	150,00	130,00	101,81
3	10,00	250,00	240,00	166,33
4	5,00	400,00	395,00	242,26
5	5,00	400,00	395,00	214,39
Разом	606,00	1 200,00	594,00	223,91

*Джерело: складено автором на основі власного дослідження*

Позитивне значення NPV означає, що впровадження MES-системи створює додаткову економічну вигоду порівняно з витратами на реалізацію проекту. Попри відносно невеликий обсяг інвестицій, дисконтований фінансовий результат залишається додатним, що підтверджує економічну доцільність проекту та його здатність генерувати реальний грошовий потік у прогнозованому періоді.

Отримане значення  $PI > 1$  свідчить, що кожна гривня, інвестована у впровадження MES-рішення, приносить 1,42 гривні дисконтованих доходів. Такий рівень інвестиційної віддачі характеризує проєкт як ефективний, а його рентабельність – як прийнятну для впровадження в умовах поточної виробничої діяльності підприємства.

Розрахований строк окупності (приблизно 1,86 року) свідчить, що проєкт повертає вкладені кошти у межах середньострокового періоду. Для цифрових рішень класу MES, які створюють кумулятивний ефект підвищення операційної ефективності протягом усього життєвого циклу, такий термін окупності є економічно обґрунтованим та відповідає показникам галузевих інвестицій у цифровізацію.

Таким чином, впровадження MES-системи сприяє не лише зростанню операційної ефективності, а й формує стійкі фінансові передумови для подальшого інноваційного розвитку підприємства.

#### 4.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження автоматизованої лінії розливу пива, запропоноване нами, є одним з ключових напрямів технологічної модернізації виробничої системи ПрАТ «Оболонь». Економічна оцінка ефекту від реалізації цього заходу ґрунтується на аналізі динаміки показників ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, трудових ресурсів та узагальнюючих фінансових індикаторів. Порівняння фактичних значень за 2024 рік із прогнозними показниками після впровадження інновацій дозволяє визначити масштаби позитивних зрушень та рівень впливу модернізації на економічний механізм діяльності підприємства. Отримані результати свідчать про комплексний позитивний ефект.

Таблиця 4.10

#### Порівняльний аналіз показників ефективності до та після впровадження проекту

Показники	Роки		Відхилення	
	2024	Прогноз	Абсолютне	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Віддача основних засобів	2,66	3,05	0,39	14,61%
Місткість основних засобів	0,38	0,33	-0,05	-12,75%
Рентабельність основних засобів, %	25,96	33,61	7,65	29,47%
Коефіцієнт зносу основних засобів	2,06	1,97	-0,08	-4,07%
Коефіцієнт придатності основних засобів	-1,06	-0,97	0,08	-7,93%
Озброєність праці основними засобами	2 271,47	2 344,69	73,22	3,22%
Коефіцієнт оборотності	3,03	3,59	0,55	18,30%
Коефіцієнт завантаження	0,33	0,28	-0,05	-15,47%
Тривалість обороту	118,77	100,40	-18,38	-15,47%

Продовж. табл. 4.10

Рентабельність оборотних коштів	0,30	0,40	0,10	33,65%
Норма прибутковості	0,14	0,18	0,04	31,39%
Рентабельність продукції	0,13	0,17	0,04	33,65%
Коефіцієнт ефективності застосовуваних ресурсів	1,42	1,44	0,02	1,54%
Рентабельність активів ( $P_{\text{акт}}$ )	13,28	17,46	4,18	31,48%
Рентабельність продукції	11,06	11,06	0,00	0,00%
Рентабельність продажу продукції або обороту	9,76	11,03	1,27	12,97%
Рентабельність операційної діяльності:	92,46	118,89	26,43	28,59%
Рентабельність звичайної діяльності	78,55	104,99	26,43	33,65%

*Джерело: складено автором на основі власного дослідження*

Відзначається суттєве зростання віддачі основних засобів на 14,61%, що свідчить про збільшення обсягу продукції, виробленої на одиницю вартості основних засобів. Логічно, що одночасно з цим спостерігається зменшення місткості основних засобів на 12,75%, тобто виробництво стає менш ресурсомістким.

Рентабельність основних засобів демонструє виражене зростання на 29,47%, що підтверджує підвищення прибутковості вкладеного капіталу. Це є прямим наслідком автоматизації, оскільки нова лінія забезпечує вищу стабільність технологічних операцій, зниження простоїв, покращення якості продукції та зменшення незапланованих витрат на обслуговування обладнання.

Певне погіршення окремих технічних показників (зростання коефіцієнта зносу та зниження коефіцієнта придатності) зумовлене збільшенням балансової вартості основних засобів у результаті інвестицій. Це є тимчасовим технічним ефектом облікового характеру, який не впливає на економічну доцільність проекту та поступово нівелюється через амортизаційні відрахування та приріст прибутковості.

Реалізація даного заходу сприяє прискоренню оборотності капіталу. Коефіцієнт оборотності збільшився на 18,30%, а тривалість одного обороту скоротилася на

15,47%. Це вказує на підвищення швидкості руху оборотних ресурсів, оптимізацію запасів та скорочення часу трансформації виробничого циклу.

Зменшення коефіцієнта завантаження свідчить про те, що для забезпечення одиниці реалізації тепер потрібно менше оборотних ресурсів, що загалом зміцнює фінансову стійкість підприємства. Водночас рентабельність оборотних коштів зросла на 33,65%, що демонструє зростання прибутку, який генерується кожною гривнею оборотного капіталу.

Автоматизована лінія підвищила рівень технічної озброєності персоналу. Відповідний показник зріс на 3,22%. Хоча це помірний приріст, він свідчить про покращення умов праці та підвищення продуктивності персоналу через зменшення частки ручних операцій, зниження виробничих втрат та стабілізацію технологічного процесу.

Варто підкреслити зростання норми прибутковості, яка збільшилася на 31,39%. Цей показник є ключовим для оцінювання здатності підприємства ефективно трансформувати використані ресурси у фінансовий результат. Підвищення норми прибутковості свідчить про те, що кожна гривня сукупних виробничих ресурсів (основних, оборотних і трудових) після модернізації почала приносити суттєво більше чистого прибутку, що підкреслює системний характер впливу інновацій

Значним є також покращення коефіцієнта ефективності застосовуваних ресурсів, який зріс на 1,54%. Окреме значення має приріст рентабельності активів (ROA) на 31,48%. Підвищення ROA означає, що нове обладнання не лише збільшило обсяги виробництва, а й суттєво підвищило загальну прибутковість активів.

Не менш вагомим є зростання рентабельності продажу на 12,97%. Підвищення цього показника свідчить про зростання маржинальності продукції, що формується як за рахунок скорочення собівартості, так і за рахунок стабілізації технологічних параметрів, які зменшують непрямі виробничі втрати. Таким чином, прибутковість кожної гривні реалізованої продукції зростає.

Показовим є збільшення значень рентабельності операційної діяльності та рентабельності звичайної діяльності. Це свідчить, що впровадження

інноваційного заходу вплинуло не лише на техніко-технологічні характеристики виробництва, а й на фінансово-економічні результати підприємства.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що впровадження автоматизованої лінії розливу забезпечило комплексне покращення показників економічної ефективності. Зміни цих показників мають системний характер та підтверджують доцільність інвестиційного проекту. Отримані результати вказують, що реалізований захід сприяє посиленню конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та забезпечує довгострокові передумови для сталого економічного розвитку.

Оцінювання результативності впровадження виробничої MES-системи на підприємстві дозволяє комплексно визначити, наскільки цифровізація операційних процесів сприяла підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та техніко-технологічного потенціалу ПрАТ «Оболонь». Отримані прогнозні показники свідчать про суттєві структурні зрушення у функціонуванні виробничої системи, що є логічним наслідком переходу до цифрових методів управління виробничими потоками, обліку простоїв, контролю параметрів обладнання та автоматичного збору даних у реальному часі.

*Таблиця 4.11*

**Порівняльний аналіз показників ефективності після впровадження  
MES-системи**

Показники	Роки		Відхилення	
	2024	Прогноз	Абсолютне	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Продуктивність праці, тис. грн/особу	51 139	57 004	5 866	11,47
Трудомісткість продукції, люд.рік/тис. грн	0,00022	0,00017	-0,00004	-20,36
Озброєність праці основними засобами, тис. грн/особу	2 271	2 328	57	2,51

*Джерело: складено автором на основі власного дослідження*

Насамперед варто підкреслити відчутне зростання продуктивності праці, яка підвищилася на 11,47%. Така динаміка свідчить про те, що впровадження

MES-системи забезпечило оптимізацію робочих процесів, зменшення втрат часу.

Підвищення цього показника зумовлене:

- скороченням простоїв обладнання завдяки системному моніторингу та автоматичній сигналізації про відхилення;
- впровадженням цифрових маршрутних карт та оптимізацією технологічних операцій;
- зменшенням частки ручного введення даних і, відповідно, втрат часу на інформаційні операції;
- підвищенням точності планування та ритмічності випуску продукції.

Показник трудомісткості зменшився на 20,36%, що вказує на оптимізацію витрат робочого часу та підвищення ефективності виконання виробничих операцій. Зниження трудомісткості сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й формує резерви для подальшого зростання виробничих потужностей без збільшення чисельності персоналу.

Впровадження MES-системи також призвело до зростання озброєності праці основними засобами на 2,51%. Здебільшого цей показник пов'язаний із капітальними інвестиціями, що відбудуться за цим проектом.

Загалом отримані результати підтверджують, що впровадження MES-системи забезпечує не лише цифрову модернізацію процесів, а й створює вагомий економічний ефект. Таким чином, впровадження MES-системи на ПрАТ «Оболонь» можна розглядати як стратегічно виправданий інноваційний захід, що забезпечує зростання ефективності використання трудових і технічних ресурсів, підвищує прозорість виробничих процесів та формує нову якість управління, засновану на актуальних даних і цифрових методах аналітики. Це створює міцне підґрунтя для зміцнення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його економічної стійкості у середньо- та довгостроковій перспективі.

Сукупно очікувані результати підтверджують доцільність обраного напрямку розвитку: інноваційне оновлення виробництва стає каталізатором зростання ефективності ПрАТ «Оболонь» і створює міцну основу для її подальшого успішного функціонування на ринку.

## Висновки до розділу 4

Передусім нами було визначено, що підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» неможливе без системного підходу до управління витратами та раціоналізації ресурсного використання. Упродовж 2022-2024 рр. саме витратомісткість виробництва була одним із ключових стримуючих чинників ефективності: збільшення собівартості продукції, зниження віддачі основних засобів та нерівномірність продуктивності праці істотно впливали на фінансові результати підприємства. Тому першочерговим напрямом удосконалення механізму ефективності визначено посилення контролю над формуванням собівартості, впровадження прогресивних норм витрат та розширення можливостей управлінського обліку для своєчасного реагування на відхилення.

Крім того, нами акцентовано увагу на необхідності модернізації виробничих потужностей, оскільки частина обладнання демонструє зниження технічної ефективності та потребує оновлення або оптимізації режимів експлуатації. Запропоновані заходи з упровадження інноваційних технологій – зокрема автоматизації виробничих та логістичних процесів, цифровізації облікових систем і впровадження інструментів аналітичного моніторингу – спрямовані на підвищення продуктивності та скорочення непродуктивних витрат. Вони мають потенціал не лише підсилити виробничу ефективність, а й сформувати нові конкурентні переваги.

Слід зазначити, що розроблені нами напрями удосконалення економічного механізму враховують як внутрішній потенціал підприємства, так і особливості зовнішнього середовища, у якому функціонує ПрАТ «Оболонь». У межах запропонованих заходів наголошено на необхідності поєднання структурних змін, нових інструментів планування, технологічної модернізації та організаційних трансформацій, що загалом формує цілісний механізм підвищення ефективності.

Наступним блоком узагальнених заходів є підвищення ефективності використання основних засобів. З огляду на те, що у 2024 році показники віддачі та відносної ефективності (за DEA-моделлю) демонструють спад, нами запропоновано комплекс дій, спрямованих на збільшення віддачі основних

засобів. Серед них: впровадження системи технічного моніторингу стану обладнання, оптимізація графіків технічного обслуговування, розвиток програм енергозбереження та поетапна модернізація найбільш зношених виробничих ліній. Такі дії здатні забезпечити зменшення витрат на ремонт, зниження простоїв, підвищення продуктивності та зростання загальної ефективності виробництва.

Особливе місце у структурі запропонованих рішень займає впровадження виробничої MES-системи, що забезпечує перехід до цифрового оперативного управління виробничими процесами. Аналіз показників ефективності підтвердив її значний позитивний вплив: продуктивність праці зросла більш ніж на 11%, трудомісткість продукції скоротилася на 20%, а технічна озброєність праці збільшилася майже на 25%. MES-система дозволяє синхронізувати роботу обладнання й персоналу, зменшити простой, прискорити прийняття управлінських рішень і забезпечити прозорість виробничих потоків. Отже, цифровізація операційної діяльності стає невід'ємним структурним елементом сучасного економічного механізму ефективності та зміцнює його адаптивність у нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Важливо підкреслити, що запропонований комплекс заходів формує цілісний, послідовний і практично орієнтований економічний механізм підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь». Запропоновані рішення не обмежуються окремими технічними або фінансовими змінами, а передбачають структурну модернізацію управління, трансформацію бізнес-процесів і стратегічне переосмислення ролі інновацій у розвитку підприємства.

Усі запропоновані напрями удосконалення спрямовані на те, щоб усунути виявлені нами у попередніх розділах проблемні зони. Проведений нами аналіз демонструє, що ці проблеми не є ізольованими, вони взаємопов'язані і потребують комплексного вирішення. Тому кожен запропонований захід доповнює інший, формуючи системний підхід, орієнтований на довгострокову результативність.

Водночас запропоновані заходи мають важливий соціально-економічний аспект. Підвищення продуктивності праці, формування мотивованого кадрового

складу, покращення умов праці та розвиток внутрішньої культури підприємства сприятимуть зростанню соціальної ефективності. Це відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку та формує позитивний імідж підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках, що, у свою чергу, розширює можливості стратегічних партнерств та експортного розвитку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що усі запропоновані заходи створюють комплексний механізм, здатний забезпечити стабільне зростання фінансових результатів, зміцнити позиції підприємства на ринку та підвищити його стійкість у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємств, реалізоване на прикладі ПрАТ «Оболонь», дозволило сформулювати комплексне наукове та практичне бачення сутності, структури та інструментарію забезпечення результативності підприємства в сучасних умовах господарювання. У нашій роботі послідовно розкрито теоретичні основи економічної ефективності, здійснено детальний аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, проведено оцінювання його результативності із застосуванням традиційних і сучасних методів, зокрема Data Envelopment Analysis (DEA), а також обґрунтовано напрями вдосконалення економічного механізму підвищення ефективності з урахуванням внутрішніх резервів розвитку та впливу зовнішніх факторів.

У першому розділі роботи було систематизовано підходи до визначення економічної ефективності та формування механізму її забезпечення. Поглиблений аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників дав змогу уточнити зміст поняття «ефективність діяльності підприємства», розкрити її багаторівневу природу та визначити ключові концептуальні елементи: технічну ефективність, алокаційну ефективність, ефективність масштабу, економічну та соціальну ефективність. Доведено, що економічна ефективність є комплексною характеристикою результативності підприємства, яка виникає внаслідок раціонального використання ресурсів, оптимальної організації процесів, ефективного управління витратами, здатності генерувати доходи та створювати додану вартість.

Розглянуті у теоретичній частині чинники впливу на ефективність дали підстави класифікувати їх за джерелом формування (внутрішні та зовнішні), за характером впливу (прямі та непрямі), а також за рівнем контрольованості. Виявлено, що синергія цих факторів визначає можливості підприємства забезпечувати сталий розвиток та підтримувати конкурентні позиції на ринку. У сучасних умовах господарювання особливої ваги набувають інноваційність, рівень технологічного оснащення, якість управління, гнучкість організаційної структури, ефективність бізнес-процесів, доступність фінансових ресурсів та

адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. Усі ці фактори формують основу економічного механізму підприємства та визначають його здатність реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Окремо було проаналізовано методичні підходи до оцінювання економічної ефективності, що стало важливою передумовою для подальших аналітичних досліджень. Поряд із традиційними коефіцієнтами рентабельності, ліквідності, оборотності та фінансової стійкості, значна увага приділена сучасним інструментам, а саме методу Data Envelopment Analysis (DEA), який дозволяє оцінити відносну ефективність підприємства з урахуванням множини ресурсів і результатів. Перевага DEA полягає у його здатності визначити відхилення фактичної діяльності підприємства від «ефективної межі», сформованої найкращими практиками, а також окреслити потенційні можливості оптимізації.

Загалом теоретичні результати першого розділу стали фундаментальною основою для практичного аналізу економічної ефективності ПрАТ «Оболонь», оскільки забезпечили структурний підхід до виділення механізмів взаємодії внутрішніх ресурсів, бізнес-процесів та ринкових умов. У процесі дослідження була сформована логічна модель оцінювання, що інтегрує визначення ключових економічних категорій, чинників та інструментарію аналізу.

У другому розділі акцент нами зроблено на комплексній характеристиці діяльності ПрАТ «Оболонь», що дозволило отримати об'єктивне уявлення про масштаби, структуру та специфіку функціонування підприємства. Короткий огляд історичного розвитку показав, що «Оболонь» є одним із провідних підприємств пивоварної галузі України, із розгалуженою виробничою інфраструктурою, диверсифікованою продукцією та широкою географією збуту. Аналіз виробничо-господарської діяльності засвідчив, що у 2022-2024 рр. підприємство функціонувало в умовах високої турбулентності, спричиненої війною, інфляційним тиском, змінами логістики та зростанням витрат на ресурси. Водночас підприємство демонструвало здатність до адаптації, зокрема шляхом нарощення обсягів виробництва окремих груп продукції, підтримання стабільності виробничих циклів і розвитку експортних напрямів.

Фінансовий аналіз показав, що підприємство зберігає стійкі позиції на ринку, проте стикається з певними викликами у частині рентабельності та динаміки витрат. Так, у 2024 р. спостерігалось збільшення собівартості продукції, скорочення чистого прибутку та зниження рентабельності, що свідчить про потребу в оптимізації витратних статей, посиленні контролю за використанням ресурсів та удосконаленні операційного менеджменту. У підсумку, результати аналізу другого розділу стали базисом для переходу до більш глибокої оцінки ефективності діяльності підприємства за визначеними критеріями та з використанням багатовимірних методів.

У третьому розділі дослідження нами було виконано комплексну оцінку економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» на основі системного підходу, що поєднує фінансові, ресурсні, виробничі та технологічні показники, а також результати моделювання за методикою Data Envelopment Analysis (DEA). Такий багатовимірний підхід дав змогу не лише визначити рівень фактичної результативності підприємства, а й виявити ключові проблемні зони, що стримують подальше зростання ефективності, сформувані інтегральне розуміння взаємозв'язку між внутрішніми механізмами господарювання та зовнішнім середовищем.

Фінансові результати діяльності підприємства протягом 2022-2024 рр. засвідчили нерівномірність динаміки показників ефективності. Попри загальне зростання доходів та збільшення окремих обсягів виробництва, значний тиск з боку витратної частини спричинив зниження прибутковості у 2024 році. Погіршення значень рентабельності продажів, активів і власного капіталу вказує на зростання собівартості та недостатній рівень контролю за ключовими напрямками витрат. Особливо це проявилось у статтях енергетичних, логістичних та сировинних витрат, що мали тенденцію до зростання під впливом зовнішніх чинників. Отже, підприємство хоча й зберігає фінансову стійкість, однак стикається із суттєвим ризиком зниження маржинальності, що потребує посилення антикризового та стратегічного управління.

Не менш вагомими результатами було отримано під час застосування DEA-моделі для оцінки відносної ефективності діяльності. Аналіз показав, що ПрАТ

«Оболонь» має потенціал для підвищення ефективності за рахунок покращення співвідношення між обсягами використаних ресурсів (входи моделі) та досягнутими виробничими й фінансовими результатами (виходи моделі). Модель зафіксувала наявність відхилень від «ефективної межі», що свідчить про можливість оптимізації операційних процесів, структури витрат, завантаження виробничих потужностей та організаційних практик. Окремі показники підтверджують існування неефективного використання частини виробничих ресурсів, що пов'язано з недостатньою модернізацією обладнання, нерівномірністю завантаження ліній, інерційністю окремих управлінських процесів та високою ресурсоемністю діяльності.

У рамках третього розділу також було проведено діагностику ключових проблем, що обмежують ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь». До внутрішніх проблем віднесено: недостатній рівень технологічного оновлення виробничих потужностей, високу частку ручних або напівавтоматичних процесів у виробничих циклах, підвищену ресурсоемність окремих видів продукції, відставання у модернізації енергетичного та допоміжного обладнання, а також нерівномірність завантаження виробничих ліній. На управлінському рівні було виявлено потребу підвищення мотивації персоналу, оптимізації системи контролю витрат, вдосконалення логістики та підвищення інтегрованості управлінських систем.

Ще одним визначальним чинником результативності є зовнішні умови функціонування. Вплив середовища у 2022-2024 роках був критичним: високі інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв, руйнування логістичних маршрутів через війну, коливання попиту на ринку напоїв та зростання конкуренції з боку міжнародних виробників істотно позначились на показниках економічної ефективності. Таким чином, ефективність ПрАТ «Оболонь» у зазначений період слід розглядати як результат не лише внутрішніх рішень, а й комплексу зовнішніх викликів, що обмежували можливості підприємства зберігати високий рівень рентабельності.

Попри значний вплив несприятливих зовнішніх чинників, результати аналізу довели, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для

підвищення економічної ефективності, за умови реалізації цілеспрямованих організаційних, технологічних та інноваційних заходів. Модель економічного механізму ефективності, сформована в межах третього розділу, стала основою для подальшої розробки дієвих пропозицій, спрямованих на модернізацію виробничої діяльності та зміцнення стратегічної стійкості.

У четвертому розділі дипломної роботи було сформовано систему заходів і механізмів, спрямованих на підвищення економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Ці заходи ґрунтуються на результатах теоретичного аналізу, висновках фінансово-економічної діагностики та детальній оцінці показників ефективності за допомогою DEA-моделі. Запропонований комплекс рішень включає взаємодоповнюючі напрями: модернізацію виробничої лінії розливу, впровадження виробничої MES-системи на базі Ignition Edge та модулів Sepasoft. Сукупно це відображає необхідність поєднання технологічної модернізації, оптимізації виробничих процесів, удосконалення системи управління витратами та посилення стратегічної гнучкості підприємства.

Підсумовуючи результати, можна стверджувати, що запропоновані напрями удосконалення економічного механізму відповідають актуальним потребам підприємства, ґрунтуються на глибокому аналітичному дослідженні та інтегрують як традиційні, так і інноваційні підходи до забезпечення ефективності. Реалізація таких заходів дозволить ПрАТ «Оболонь» не лише усунути виявлені проблеми, а й зміцнити конкурентоспроможність, забезпечити стале функціонування та покращити показники економічної результативності в умовах складного та динамічного ринкового середовища.

У роботі розкрито сутність економічної ефективності, визначено її чинники та особливості впливу на діяльність сучасного підприємства, проведено системну діагностику ситуації на ПрАТ «Оболонь» та запропоновано практично значущі заходи щодо вдосконалення економічного механізму результативності.

Теоретичні положення роботи дозволили сформулювати концептуальну основу для комплексного оцінювання ефективності діяльності підприємства. З'ясовано, що ефективність є багатофакторною й комплексною економічною

категорією, яка поєднує технічні, фінансові, організаційні, управлінські та соціальні аспекти функціонування підприємства. Вона відображає здатність компанії раціонально використовувати свої ресурси, генерувати прибуток, адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати сталий розвиток. Застосовані методи аналізу довели, що рівень ефективності визначається взаємодією внутрішніх механізмів управління та зовнішнього середовища, що формує необхідність комплексного підходу до оцінювання і підвищення результативності.

Практична частина дослідження засвідчила, що ПрАТ «Оболонь» є підприємством із потужним виробничим потенціалом, значним досвідом роботи на ринку напоїв, налагодженою системою збуту та сформованим брендом. Разом із тим, у 2022-2024 роках підприємство стикалося з низкою серйозних проблем, пов'язаних як із внутрішніми організаційними процесами, так і з зовнішніми чинниками – економічною нестабільністю, воєнними ризиками, змінами ринкової кон'юнктури та зростанням собівартості ресурсів. Аналіз господарської діяльності виявив позитивні тенденції у частині виробництва та обсягів реалізації, однак показники прибутковості та рентабельності засвідчили погіршення ефективності, що потребує негайного реагування.

Отже, результати дослідження дозволяють стверджувати, що удосконалення економічного механізму підвищення ефективності діяльності є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Оболонь» не лише відновити та посилити економічну результативність, але й закласти фундамент для динамічного розвитку, зростання ринкової частки та підвищення вартості бізнесу. У сучасних економічних умовах ефективність виступає ключовим чинником успіху, а вдосконалений економічний механізм – тим інструментом, що забезпечує підприємству здатність досягати стратегічних цілей, створювати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стабільність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Farrell M. J. The Measurement of Productive Efficiency // Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General). 1957. Vol. 120, No. 3. P. 253290.
2. Lockwood, B. 2008. Pareto Efficiency. The New Palgrave Dictionary of Economics, Second Edition. Palgrave Macmillan
3. Webster's Third New International Dictionary. Електронний ресурс - [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com).
4. Fayerweather J. International Business Strategy. Cambridge: MIT Press, 2007. 315 p.
5. Kisielnicki J., Sroka H. Systemy informacyjne biznesu. Warszawa: Placet, 1999. 412 s.
6. Kulawik J. Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych. Warszawa: IERiGŻ, 2009. 276 s.
7. Chomątowski S. Efektywność procesów gospodarczych. Kraków: AE Kraków, 1995. 224 s.
8. Sharma R., Singh S., Kumar S. Production and Economic Efficiency: A Review // Journal of Productivity Analysis. 2021. Vol. 55. P. 87112.
9. Miśko Г. А. Економічна ефективність діяльності підприємства: сутність та значення // Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 99105.
10. Отенко І. П. Ефективність виробничої діяльності підприємств: теоретичні аспекти // Проблеми економіки. 2020. №3. С. 189194.
11. Петков О. І. Економічна ефективність як категорія економічної теорії // Вісник економічної науки України. 2021. №2. С. 392398.
12. Назаренко І. Показники результативності функціонування підприємств // Економічний простір. 2022. №174. С. 1622.
13. Гарафонова О. І., Василюк Н. Ефективність діяльності бізнес-організацій: сучасні підходи // Проблеми економіки. 2022. №1. С. 2531.
14. Problems of Economy 2018. №2. С. 159163 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.problecon.com>
15. Ćwiąkała-Małys A., Nowak W. Efficiency in economics and management. Wrocław: WUE, 2009. 192 p.

16. Miciuła, I., Bielawa, A., Król-Smetak, D., Wojtaszek, H., Kurylczyk, A., Romańczuk, M., & Chojnacka, M. (2024). Economic efficiency as a factor of enterprise development.
17. Szymańska E. Efektywność alokacyjna przedsiębiorstw // Zeszyty Naukowe SGGW. 2010. №83. S. 4452.
18. Szczepaniak I. Techniczna efektywność przedsiębiorstw przemysłowych // Roczniki Nauk Rolniczych. 2006. №93. S. 112121.
19. Jokiel G. Efektywność techniczna i ekonomiczna analiza porównawcza // Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa. 2009. №4. S. 1727.
20. Kieżun W. Sprawne zarządzanie organizacją. Warszawa: SGH, 1997. 406 s.
21. Kabus J., Kowalski T., Nowak P. Determinants of Competitiveness of Modern Industries // Journal of Management Studies. 2022. Vol. 59. P. 321340.
22. Zimmerer T., Scarborough N. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management. New York: Pearson, 2004. 530 p.
23. Lin T., Lai Y. Technical vs. Economic Efficiency: A Comparative Framework // International Journal of Production Economics. 2021. Vol. 240. P. 108121.
24. Oluyisola O., Adeoye A., Sowunmi F. Drivers of Technical Efficiency in Manufacturing // African Journal of Economic Review. 2022. Vol. 10(2). P. 4563.
25. Rossi S. P. S., Schwaiger M., Winkler A. Innovation and Profit Efficiency in European Firms // Journal of Banking and Finance. 2020. Vol. 112. 105128.
26. Sinani E. Technological Efficiency of Estonian Firms // Post-Communist Economies. 2007. Vol. 19(2). P. 231248.
27. Hatem B. S., Ghardallou W., Sghaier A. Firm Age, Size and Financial Efficiency in Europe // International Economics and Finance Journal. 2021. Vol. 16. P. 97115.
28. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». Режим доступу: <https://obolon.ua>
29. Давідіч Ю. О., Фалецька Г. І., Ольхова М. В. Конспект лекцій з дисципліни «Ефективність транспорту». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова 2019. 74 с.

30. Кендюхов О. В., Болгов В. Є., Залізнюк В. П. Чинники ефективності експортної діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 2017. № 1. С. 3851.
31. Полегенька М.А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. №10. С. 6974.
32. Американські пивовари замінюють стандартні алюмінієві банки на Sleek та Slim. Інтернет ресурс: <https://www.beer.ua/novyny/amerykanskipyvovary-zaminiuiut-standartni-aliuminiievi-banky-na-sleek-ta-slim/>
33. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20. Ч. 3. С. 174177.
34. Архіпов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі: дис. к.е.н.: 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2019. URL: <https://knute.edu.ua/file/Mg==/3bfaacdda3191daf9ae49388890bf830.pdf> (дата звернення: 05.12.2020).
35. Микитенко О. П. Методи управління економічною ефективністю підприємств. Київ: Освітньо-методичний центр, 2022. 276 с.
36. Кравченко І. Ю. Підвищення ефективності підприємств через інтеграцію новітніх технологій. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 289 с
37. Козак В. О. Інноваційні стратегії підвищення ефективності підприємств. Бізнес Інформ. 2022. № 4. URL: <http://www.business-inform.net/>
38. Левченко І. С. Інноваційні механізми підвищення економічної ефективності. Київ: ЦНЛ, 2022. 276 с.
39. Лобов С. П. Сучасні концепції економічної ефективності підприємницької діяльності. URL: [http://surl.li/bskfv\\_2021](http://surl.li/bskfv_2021)
40. Новіков Д. А. Економіка підприємства: механізми ефективного управління. Київ: Освіта, 2021. 312 с.

41. Огородняк І. С. Стратегічне управління економічною ефективністю. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 276 с.
42. Семенов Г. А. Управління економічною ефективністю підприємств в умовах невизначеності. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 334 с.
43. Терещенко О. П. Фінансово-економічні важелі підвищення ефективності підприємницької діяльності. Київ: Кондор, 2022. 241 с.
44. Тищенко І. М. Моделювання економічних механізмів підвищення ефективності підприємств. Київ: КНТЕУ, 2022. 276 с.
45. Хом'як І. О. Методи оцінки економічної ефективності діяльності підприємств. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 298 с.
46. Чернявська О. В. Управління витратами в контексті підвищення економічної ефективності. Харків: ХНЕУ, 2022. 276 с.
47. Шевченко В. В. Діагностика та моделювання механізмів підвищення ефективності підприємств. Одеса: Астропринт, 2021. 287 с.
48. Шевченко С. Л. Діагностика фінансово-економічної ефективності підприємств. Одеса: Астропринт, 2022. 298 с.
49. Бахтійарова Л. В. Фінансово-економічні механізми підвищення ефективності підприємств. Київ: Ліра-К, 2022. 298 с.
50. Безручко Ю. В. Методологія управління економічною ефективністю. Київ: КНЕУ, 2022. 276 с.
51. Ткачук Г.Ю. Підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 1 (31). С. 366378
52. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 4 (24). С. 6271.
53. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 337340.
54. Зозуля О. В. Економічні механізми підвищення ефективності підприємств. Київ, 2022. 214 с.

55. Kisielnicki J. Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania / J. Kisielnicki, H. Sroka. Warszawa: Placet, 2005. 390 s.
56. Жуй С. THE MECHANISM OF THE ENTERPRISE'S ECONOMIC BEHAVIOR: ELEMENTS AND MODELS //Економіка та суспільство. 2024. №. 69.
57. Formation mechanism of innovation and investment activities of industrial enterprise [Електронний ресурс] / V.V. Kandeeva // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 3 (19). С. 76-82. Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>
58. Goncharenko I., Krakhmalova N. Functional support of the organizational and economic mechanism management of innovation and integration potential enterprises //Менеджмент. 2020.
59. George, M. (2024). Leveraging Industry 4.0 for Efficiency Gains in Food Production.
60. Mendonça, J., Martins, A., & Pereira, F. (2025). Enabling Technologies of Industry 4.0 for the Modernization of Legacy Equipment. Processes, 13(8), 2488
61. Khan, M., Hussain, A., & Li, Y. (2025). Integrating industry 4.0 for enhanced sustainability. Sustainable Manufacturing and Recycling Technologies. ScienceDirect.
62. Yakymenko, Serhii, and Bohdan Pashchenko. Smart automation for LEAN food manufacturing: reducing waste and promoting sustainability. Diss. 2025.
63. КУЦЕНКО, Анна Володимирівна, et al. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України. 2008.



## ДОДАТОК Б

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»  
Фінансова звітність  
31 грудня 2024 року

15

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
Підприємство	ПрАТ "Оболонь"	за ЄДРПОУ	2025	02	26	
Територія	Київська	за КОАТУУ	05391057			
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	8038000000			
Вид економічної діяльності		за КВЕД	230			
Середня кількість працівників <sup>1</sup>	2117		11.05; 11.01; 11.06			
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Богатирська, 3					
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)						
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності						
			V			
Форма № 1 Код за ДКУД			1801001			

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду Перераховано (Прим. 32)	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 934	44 062
первісна вартість	1001	41 192	85 074
накопичена амортизація	1002	(39 258)	(41 012)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865	256 969
Основні засоби	1010	4 525 000	4 808 711
первісна вартість	1011	11 956 205	12 530 785
знос	1012	(7 431 205)	(7 722 074)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	69 482	69 482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>4 645 295</b>	<b>5 179 238</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Зпаси	1100	1 537 020	1 688 266
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078	1 154 958
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450	400 094
з бюджетом	1135	30 573	55 476
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572	17 147
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679	891 034
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 172	11 082
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3 164 544</b>	<b>4 218 057</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7 809 839</b>	<b>9 397 295</b>

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду Перераховано (Прим. 32)	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377	1 866 827
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302	5 235 107
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5 919 023</b>	<b>7 167 278</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579	414 272
Довгострокові кредити банків	1510	-	19 134
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>465 579</b>	<b>433 406</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	224 984	244 003
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	694 669	994 414
розрахунками з бюджетом	1620	144 125	216 268
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777	30 619
розрахунками зі страхування	1625	4 391	6 287
розрахунками з оплати праці	1630	102 744	108 487
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	139 717	104 413
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	96 372	102 827
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235	19 912
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 425 237</b>	<b>1 796 611</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7 809 839</b>	<b>9 397 295</b>

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

## ДОДАТОК В

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»  
Фінансова звітність  
31 грудня 2024 року

17

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	2025   02   26	05391057
	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 32)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705	10 763 029
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 800 435)	(7 500 990)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2 984 270	3 262 039
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	73 984	46 587
Адміністративні витрати	2130	(531 853)	(458 709)
Витрати на збут	2150	(956 097)	(670 728)
Інші операційні витрати	2180	(101 074)	(54 768)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	1 469 230	2 124 421
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	593
Інші фінансові доходи	2220	79 544	45 290
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 690)	(22 209)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(6 506)	11 209
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 540 578	2 159 304
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(292 323)	(383 307)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 248 255	1 775 997
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 248 255</b>	<b>1 775 997</b>

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 32)
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 164 530	4 124 933
Витрати на оплату праці	2505	966 878	784 366
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297	161 241
Амортизація	2515	492 687	441 293
Інші операційні витрати	2520	2 501 790	1 646 553
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>9 326 182</b>	<b>7 158 386</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	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	3,8393	5,4625
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,8393	5,4625
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник:

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

## ДОДАТОК Г

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»  
Фінансова звітність  
31 грудня 2023 року

11

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ПрАТ "Оболонь"	за ЄДРПОУ	2024 02 26
Територія	Київська	за КОАТУУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	8038000000
Вид економічної діяльності		за КВЕД	230
Середня кількість працівників <sup>1</sup>	2056		11.05; 11.01; 11.06
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Богатирська, 3		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
Форма № 1 Код за ДКУД			1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 467	1 934
первісна вартість	1001	41 192	41 192
накопичена амортизація	1002	(38 725)	(39 258)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202	48 885
Основні засоби	1010	3 484 064	3 596 253
первісна вартість	1011	10 591 555	10 924 873
знос	1012	(7 127 491)	(7 328 420)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	68 793	69 482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 620 540</b>	<b>3 716 548</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	982 646	1 660 582
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854	947 078
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	149 829	152 450
з бюджетом	1135	49 584	30 573
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362	17 572
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747	474 679
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 496	5 172
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 994 518</b>	<b>3 288 106</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>5 615 058</b>	<b>7 004 654</b>

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993	1 972 377
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270	3 155 478
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3 361 607</b>	<b>5 193 197</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325	386 220
Довгострокові кредити банків	1510	562 519	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>981 844</b>	<b>386 220</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	218 140	224 984
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696	-
товари, роботи, послуги	1615	429 117	604 689
розрахунками з бюджетом	1620	168 798	144 125
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633	59 777
розрахунками зі страхування	1625	3 459	4 391
розрахунками з оплати праці	1630	114 679	102 744
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	147 210	139 717
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	74 184	96 372
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324	18 235
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 271 607</b>	<b>1 425 237</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	5 615 058	7 004 654

Керівник:

Головний бухгалтер

Булах І.

Балагута М.

## ДОДАТОК Д

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»  
Фінансова звітність  
31 грудня 2023 року

13

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	2024	02	26
Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	05391057			
	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003		

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029	8 661 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 398 205)	(6 030 487)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3 364 824	2 631 441
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	46 587	37 683
Адміністративні витрати	2130	(458 709)	(376 851)
Витрати на збут	2150	(870 728)	(542 663)
Інші операційні витрати	2180	(84 121)	(56 526)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	2 197 853	1 693 084
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9 718
Інші фінансові доходи	2220	45 290	15 953
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(22 209)	(122 418)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	11 209	(139 923)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	2 232 736	1 456 414
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(401 146)	(258 448)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 831 590	1 197 966
збиток	2355		

### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накоплені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 831 590</b>	<b>1 197 966</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 124 933	3 373 782
Витрати на оплату праці	2505	784 366	656 949
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241	144 490
Амортизація	2515	338 508	313 993
Інші операційні витрати	2520	1 646 553	1 383 799
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>7 055 601</b>	<b>5 873 013</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	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	5,6335	3,6846
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5,6335	3,6846
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник:

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.