МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2026 р.	«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____073 «Менеджмент»_____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»_____

на тему: «Управління стратегічним потенціалом підприємства»_____

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

Шмільова Руслана Віталіївна _____
(підпис)

Керівник Лисенко Олена Анатоліївна _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«15» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шмільової Руслани Віталіївни

1. Тема роботи «Управління стратегічним потенціалом підприємства»

керівник роботи Лисенко Олена Анатоліївна, к.ф.-м.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 15.01.2026 р. № 40-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2026 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства.
Розділ 2. Аналіз діяльності та оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».
Розділ 3. Удосконалення управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 15 рисунках та 21 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

7. Дата видачі завдання 15 січня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	15.02.2026 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	20.02.2026 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2026 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	31.03.2026 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.05.2026 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.05.2026 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	16.05.2026 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	18.05.2026 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	20.05.2026 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	21.05.2026 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувача кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2026 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____ **Руслана ШМІЛЬОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Олена ЛИСЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено та узагальнено теоретико-методичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито економічну сутність стратегічного потенціалу підприємства, визначено його основні складові, особливості формування та управління, а також розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.

Проведено аналіз діяльності та оцінку ефективності управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Надано загальну характеристику підприємства, здійснено аналіз ринку пива в Україні, досліджено особливості функціонування підприємства та оцінено рівень використання його стратегічного потенціалу. Визначено основні переваги, проблемні аспекти та чинники, що впливають на ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства в сучасних ринкових умовах.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Запропоновано програму діяльності підприємства щодо підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом, обґрунтовано доцільність впровадження ERP-системи та визначено її вплив на основні показники діяльності підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, автоматизацію діяльності та покращення використання ресурсів. Проведені розрахунки підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний економічний ефект.

Кваліфікаційна робота виконана на 114 сторінках (без урахування додатків), містить 21 таблиці, 15 рисунків, 52 літературних джерела і додатки.

Ключові слова: стратегічний потенціал, управління стратегічним потенціалом, стратегічне управління, конкурентоспроможність, ERP-система, ефективність діяльності, пивоварна галузь, цифровізація бізнес-процесів.

ABSTRACT

The qualification thesis examines and summarizes the theoretical and methodological foundations of managing the strategic potential of an enterprise under modern business conditions. The economic essence of the strategic potential of an enterprise is revealed, its main components, features of formation and management are identified, and methodological approaches to assessing the effectiveness of strategic potential management are considered.

An analysis of the activities and assessment of the effectiveness of strategic potential management of PJSC «Firma «Poltavpyvo» was carried out. A general characteristic of the enterprise was provided, an analysis of the beer market in Ukraine was conducted, the peculiarities of the enterprise functioning were investigated, and the level of utilization of its strategic potential was assessed. The main advantages, problematic aspects, and factors influencing the effectiveness of managing the enterprise's strategic potential in the modern market environment were identified.

Based on the conducted research, directions for improving the management of the strategic potential of PJSC «Firma «Poltavpyvo» were substantiated. A program of enterprise activities aimed at improving the effectiveness of strategic potential management was proposed, the feasibility of implementing an ERP system was justified, and its impact on the main performance indicators of the enterprise was determined. The proposed measures are aimed at improving the efficiency of management processes, business process automation, better resource utilization, strengthening the competitive position of the enterprise, and ensuring its strategic development. The conducted calculations confirmed the feasibility of implementing the proposed measures and their positive economic effect.

The qualification thesis consists of 114 pages (excluding appendices), contains 21 tables, 15 figures, 52 references, and appendices.

Keywords: strategic potential, strategic potential management, strategic management, competitiveness, ERP system, operational efficiency, brewing industry, business process digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…….…..10
1.1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства……..10
1.2. Теоретичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства19
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства……27
Висновки до розділу 1……...37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»…… 39
2.1. Аналіз ринку пива в Україні…….39
2.2. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання…….49
2.3. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства……...60
Висновки до розділу 2……..75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»……...77
3.1. Програма діяльності підприємства щодо удосконалення управління стратегічним потенціалом……..…….77
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження ERP-системи та її вплив на основні показники діяльності підприємства……..……85
3.3. Організаційно-управлінське забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу……95
Висновки до розділу 3…….104
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…….110
ДОДАТКИ……115

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкурентної боротьби, глобалізації ринків та швидкого розвитку технологій важливого значення набуває забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявні ресурси та формувати умови для сталого розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання формування, оцінювання та ефективного управління стратегічним потенціалом підприємства як важливою передумовою досягнення його стратегічних цілей.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що стратегічний потенціал підприємства визначає його можливості щодо забезпечення стабільного розвитку, підтримання конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів та адаптації до сучасних викликів ринкового середовища. В умовах економічної невизначеності, інфляційних процесів, цифровізації бізнесу, трансформації споживчих переваг і зростання ризиків господарської діяльності ефективне управління стратегічним потенціалом стає одним із ключових факторів підвищення результативності діяльності підприємств. Важливого значення набуває необхідність постійного вдосконалення управлінських процесів, використання сучасних інформаційних технологій та формування ефективної системи стратегічного управління.

Для підприємств пивоварної галузі питання управління стратегічним потенціалом є особливо важливими, оскільки дана сфера характеризується високим рівнем конкуренції, змінами споживчого попиту, необхідністю оновлення технологічних процесів, забезпечення стабільної якості продукції та підвищення ефективності виробництва. У сучасних умовах підприємства пивоварної галузі змушені активно реагувати на ринкові зміни, удосконалювати систему управління, автоматизувати бізнес-процеси та

впроваджувати сучасні цифрові рішення для підтримання конкурентоспроможності.

Одним із провідних регіональних виробників пивоварної продукції в Україні є ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке має значний досвід діяльності на ринку, сформовану виробничу базу та стабільні позиції серед споживачів. Водночас підприємство функціонує в умовах постійного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, що потребує підвищення ефективності управління його стратегічним потенціалом, удосконалення управлінських механізмів та впровадження сучасних інструментів цифровізації діяльності. У зв'язку з цим особливої практичної значущості набуває дослідження процесів управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та визначення напрямів їх удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства на прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

– дослідити сутність стратегічного потенціалу підприємства;

– розглянути теоретичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства;

– проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства;

– здійснити аналіз ринку пива в Україні;

– надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

– дослідити особливості управління стратегічним потенціалом підприємства;

– розробити програму діяльності щодо удосконалення управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

– обґрунтувати доцільність впровадження ERP-системи та визначити її вплив на основні показники діяльності підприємства;

– запропонувати організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми та впровадження запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань стратегічного управління, управління потенціалом підприємства, підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», аналітичні матеріали, результати власних досліджень, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних *методів* дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності стратегічного потенціалу підприємства та теоретичних засад управління ним; методи аналізу і синтезу – для оцінки діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та виявлення особливостей управління стратегічним потенціалом; економіко-статистичні методи – для оцінки основних показників діяльності підприємства; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Структура кваліфікаційної роботи визначається метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства

В умовах сучасної економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, швидких технологічних змін та постійної трансформації ринкових умов, що зумовлює необхідність формування та розвитку їх стратегічного потенціалу. За таких обставин важливого значення набуває здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток та підтримувати конкурентоспроможність. Це обумовлює актуальність дослідження стратегічного потенціалу підприємства як ключової категорії стратегічного управління [1].

Теоретичною основою поняття «стратегічний потенціал підприємства» виступає категорія «потенціал підприємства». У сучасній економічній літературі поняття потенціалу трактується неоднозначно, що пояснюється складністю та багатогранністю даної категорії. Найчастіше потенціал підприємства розглядається як сукупність ресурсів, можливостей, резервів і здатностей підприємства, які забезпечують досягнення поставлених цілей та створюють передумови для його подальшого розвитку.

Аналіз наукових підходів свідчить про існування кількох основних напрямів трактування поняття «потенціал підприємства». Представники ресурсного підходу визначають потенціал як сукупність матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, які використовуються підприємством у процесі господарської діяльності. Функціональний підхід акцентує увагу на можливостях підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей. Водночас системний підхід розглядає потенціал як складну інтегровану систему взаємопов’язаних елементів, ефективність функціонування яких залежить від рівня їх узгодженості та взаємодії.

У сучасних дослідженнях потенціал підприємства дедалі частіше розглядається не лише як сукупність наявних ресурсів, а як динамічна категорія, здатна змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. За такого підходу важливого значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, виявляти внутрішні резерви розвитку та формувати нові конкурентні переваги [1].

Потенціал підприємства характеризується комплексністю, багаторівневістю та взаємозалежністю окремих складових. Його формування здійснюється під впливом виробничих, фінансових, кадрових, інформаційних, інноваційних та управлінських факторів. При цьому жодна зі складових потенціалу не може розглядатися ізольовано, оскільки ефективність функціонування підприємства визначається саме узгодженістю їх взаємодії.

Важливою характеристикою потенціалу підприємства є його здатність до розвитку та трансформації відповідно до стратегічних потреб підприємства. Саме тому в сучасній економічній літературі поняття потенціалу дедалі частіше розглядається у взаємозв’язку зі стратегічним управлінням та довгостроковими перспективами розвитку підприємства.

На основі категорії «потенціал підприємства» формується поняття «стратегічний потенціал підприємства», яке характеризує здатність суб’єкта господарювання забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних цілей та підтримувати конкурентоспроможність у перспективному періоді. На відміну від загального потенціалу підприємства, стратегічний потенціал орієнтований не лише на забезпечення поточної діяльності, а й на формування умов для перспективного розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища [2].

У науковій літературі стратегічний потенціал підприємства найчастіше визначається як сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій і конкурентних переваг, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства. Водночас окремі науковці акцентують увагу не лише на ресурсній складовій стратегічного потенціалу, а й на здатності підприємства

ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства» дозволяє зробити висновок, що дана категорія має комплексний і динамічний характер. Стратегічний потенціал підприємства не обмежується лише наявними ресурсами, а включає також управлінські здібності, інноваційні можливості, рівень організаційної гнучкості, кадровий потенціал та здатність підприємства до стратегічного розвитку.

Важливою особливістю стратегічного потенціалу підприємства є його орієнтація на довгострокову перспективу. Саме стратегічний потенціал забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати тенденції розвитку ринку, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкість функціонування в умовах невизначеності [2].

У структурі стратегічного потенціалу підприємства доцільно виділяти ресурсну, фінансову, кадрову, інноваційну, інформаційну та управлінську складові. Сукупність зазначених елементів формує основу стратегічного розвитку підприємства та визначає його здатність до реалізації стратегічних орієнтирів діяльності [3].

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства слід розглядати як складну інтегровану систему ресурсів, можливостей, компетенцій та конкурентних переваг, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства, його адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Стратегічний потенціал підприємства обґрунтовано розглядати як сукупність його економічних можливостей, що можуть бути задіяні для реалізації стратегічних орієнтирів розвитку. У науковій літературі він часто визначається як комплекс ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей, які забезпечують досягнення стратегічних цілей і формування стійких конкурентних переваг. Авторські підходи до визначення поняття

«стратегічний потенціал підприємства» узагальнено та систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Автор	Трактування
Азарова А.О., Антонюк О.В. [4]	Багатогранна динамічна система з власною внутрішньою логікою розвитку; саме здатність керівництва опанувати та ефективно застосувати ці внутрішні закономірності визначає підсумкову результативність роботи підприємства
Бица В.Й. [5]	Сукупність стратегічних ресурсів (тобто такої їх сукупності), що використовуються з метою забезпечення стратегії розвитку
Богацька Н.М., Ковальчук Д. [6]	Стратегічний потенціал підприємства розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища
Горбань В.Б. [7]	Обмежені наявні ресурси підприємства для отримання глобальних результатів, які залежать від умов навколишнього середовища
Карачарова К.А. [8]	Сукупність існуючих і потенційних можливостей ефективно використовувати наявні ресурси для сталого функціонування і досягнення стратегічних цілей
Кібук Т.М. [9]	Сукупність його передумов (ресурсів, можливостей, компетенцій тощо), наявних і таких, що мають бути створені задля виконання загальної стратегії протягом періоду, на який вона розроблена
Ладонько Л.С. [2]	Сукупність ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах
Павлова В.А., Потупало Н.В. [10]	Система взаємопов'язаних ресурсів і компетенцій та комплексу можливостей щодо їхнього ефективного використання з метою максимального задоволення потреб цільових споживачів, формування конкурентних переваг і як результат – забезпечення успішного розвитку підприємства
Пульча Д.О. [11]	Взаємопов'язана сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства і мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та оцінювання можливостей функціонування в майбутньому
Чичотка В.В. [12]	Інтегрована сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних, інформаційних та управлінських ресурсів, а також ключових компетенцій і динамічних здатностей, що забезпечують формування та реалізацію довгострокових цілей розвитку

Джерело: [2-12]

Проведений аналіз наукових підходів, представлених у таблиці 1.1, до трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства» дозволив встановити, що в сучасній економічній літературі відсутній єдиний універсальний підхід до визначення даної категорії. Це пояснюється

складністю та багатокомпонентністю стратегічного потенціалу, який охоплює не лише ресурсне забезпечення підприємства, а й управлінські, організаційні, інноваційні та адаптаційні можливості суб'єкта господарювання.

Дослідження наукових праць показало, що більшість авторів розглядають стратегічний потенціал як сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій і здібностей підприємства, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей та підтримання довгострокового розвитку. Зокрема, у працях Н.М. Богацької, Д. Ковальчук, К.А. Карачарової та Д.О. Пульчі основна увага приділяється ресурсній складовій стратегічного потенціалу та ефективності використання наявних можливостей підприємства. Водночас окремі науковці, зокрема Т.М. Кібук, Л.С. Ладонько та В.В. Чичотка, доповнюють ресурсний підхід управлінськими компетенціями, динамічними здібностями та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У працях А.О. Азарової, О.В. Антонюк та В.Б. Горбаня стратегічний потенціал розглядається як складна динамічна система, ефективність функціонування якої залежить від якості управління, професійних навичок персоналу та здатності керівництва забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Окрему увагу дослідники приділяють конкурентному аспекту стратегічного потенціалу. Так, Л.М. Березіна та В.А. Павлова, Н.В. Потупало пов'язують стратегічний потенціал із формуванням конкурентних переваг підприємства, зміцненням його ринкових позицій та забезпеченням стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що стратегічний потенціал підприємства доцільно розглядати як комплексну інтегровану систему ресурсів, компетенцій, управлінських здібностей і організаційних можливостей, яка забезпечує здатність підприємства до адаптації, реалізації стратегічних цілей, формування конкурентних переваг та підтримання стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Потенціал підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує окрему функцію у забезпеченні його стратегічного розвитку. До основних складових належать ресурсна, кадрова, управлінська, інноваційна, фінансова та інформаційна компоненти, які в сукупності визначають можливості підприємства щодо реалізації довгострокових стратегічних цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові стратегічного потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Характеристика
Ресурсна складова	Сукупність людських, матеріальних, виробничих та фінансових ресурсів, які формують матеріальну базу діяльності підприємства
Трудовий потенціал	Професійні знання, навички, досвід і працездатність персоналу, що визначають його здатність ефективно створювати продукцію та надавати послуги
Управлінський потенціал	Рівень організації управління та якості управлінських рішень, що забезпечують раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей
Інноваційний потенціал	Можливості підприємства щодо впровадження нових технологій, модернізації процесів і використання результатів науково-технічного прогресу
Фінансовий потенціал	Спроможність підприємства підтримувати платоспроможність, залучати фінансові ресурси та забезпечувати інвестиційну діяльність
Інформаційний потенціал	Наявність і якість інформаційних ресурсів та систем, необхідних для обґрунтування управлінських і стратегічних рішень

Джерело: [13-14]

Аналіз складових стратегічного потенціалу підприємства дає підстави стверджувати, що він формується як комплекс взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку та досягненні довгострокових цілей. Жодна зі складових не може розглядатися ізольовано, оскільки ефективність стратегічного потенціалу визначається саме узгодженістю їх функціонування та взаємодією між собою.

Ресурсна складова створює матеріальну та організаційну основу діяльності підприємства і визначає можливості реалізації виробничих процесів. Водночас її результативність значною мірою залежить від рівня розвитку трудового потенціалу, який відображає професійні здібності, компетентність і мотивацію персоналу до створення продукції та надання послуг. Саме людський фактор виступає ключовим елементом перетворення

ресурсів у кінцевий результат діяльності підприємства.

Важливу роль у забезпеченні ефективного використання наявних можливостей відіграє управлінський потенціал, який визначає якість управлінських рішень, рівень координації дій та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Його розвиток безпосередньо впливає на формування інноваційного потенціалу, що забезпечує оновлення технологій, удосконалення процесів і підтримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [15].

Фінансовий потенціал виступає індикатором економічної стійкості підприємства та його спроможності забезпечувати безперервність діяльності й реалізацію інвестиційних проєктів. Водночас ефективне управління фінансовими ресурсами неможливе без розвиненого інформаційного потенціалу, який забезпечує доступ до достовірної та своєчасної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських і стратегічних рішень. Отже, стратегічний потенціал підприємства є складною багатокомпонентною системою, у межах якої ресурсні, кадрові, управлінські, інноваційні, фінансові та інформаційні елементи взаємодіють між собою та формують основу для досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таким чином, усвідомлення сутності стратегічного потенціалу та його раціональне залучення в управлінську практику є необхідною умовою реалізації довгострокових орієнтирів розвитку підприємства й формування його стійких конкурентних позицій. Стратегічний потенціал виступає складною інтегрованою системою, яка об’єднує різноманітні види ресурсів і можливостей підприємства – від матеріально-технічних і фінансових до кадрових, інноваційних та управлінських компонентів. Процес його формування, розвитку та використання вимагає всебічного аналізу впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на діяльність підприємства, а також здійснення цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних рішень і досягнення визначених перспективних цілей [16].

Водночас очевидною є тісна взаємозалежність окремих складових потенціалу підприємства, оскільки елементи одного виду потенціалу здатні безпосередньо впливати на інші, а в окремих випадках – одночасно входити до структури кількох потенціалів, формуючи єдину систему стратегічного потенціалу. Така взаємопов'язаність зумовлює складність його дослідження та оцінювання з позицій управління підприємством і потребує комплексного та системного підходу до аналізу (табл. 1.3).

Аналіз даних таблиці 1.3 дає підстави стверджувати, що стратегічний потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Стратегічний потенціал виступає інтегрованою системою, яка об'єднує різні види потенціалів – ресурсний, виробничий, господарський, економічний, підприємницький, інноваційний та конкурентний і забезпечує їх узгоджену взаємодію з метою досягнення стратегічних цілей.

Важливість стратегічного потенціалу полягає в тому, що саме він визначає здатність підприємства не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на ринкові виклики та формувати стійкі конкурентні переваги. Його наявність і рівень розвитку впливають на можливість підприємства прогнозувати тенденції розвитку ринку, обирати оптимальні напрями діяльності та реалізовувати стратегічні ініціативи в умовах невизначеності.

Стратегічний потенціал також виконує функцію об'єднувальної ланки між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішніми умовами його функціонування, забезпечуючи синергетичний ефект від взаємодії окремих потенціалів. Саме завдяки цій синергії підприємство здатне підвищувати ефективність управління, забезпечувати інноваційний розвиток і досягати економічної результативності навіть за обмеженості ресурсів [18].

Таким чином, стратегічний потенціал слід розглядати як фундаментальну передумову успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Його формування, розвиток і раціональне

Таблиця 1.3

Особливості взаємодії потенціалів у ієрархічній системі

Вид потенціалу	Характеристика	Особливості
Ресурсний потенціал	Сукупність матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, які використовуються у взаємозв'язку та взаємодоповнюють одне одного в процесі діяльності підприємства	Кількісні та якісні параметри ресурсів визначають базові можливості підприємства. Є вихідною основою формування стратегічного та виробничого потенціалів
Виробничий потенціал	Комплекс ресурсів і можливостей, залучених до виробничого процесу, що використовуються з урахуванням внутрішніх умов і обмежень підприємства	Відображає потенційну результативність використання виробничих ресурсів та є складовою загального господарського потенціалу
Господарський потенціал	Система виробничих можливостей підприємства, доповнена маркетинговими інструментами та сформованими конкурентними перевагами	Забезпечує досягнення вищих результатів діяльності за умови обмежених ресурсів і створює підґрунтя для формування економічного потенціалу
Економічний потенціал	Інтегрована здатність підприємства поєднувати виробничі ресурси та процеси для досягнення економічних результатів	Характеризує можливості розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища як у поточному, так і в перспективному періоді
Підприємницький потенціал	Сукупність особистісних якостей суб'єкта підприємництва та ресурсів, необхідних для організації, управління й відтворення підприємницької діяльності	Включає вміння оцінювати ризики, приймати альтернативні рішення та виявляти нові можливості, що тісно пов'язує його з інноваційним потенціалом
Інноваційний потенціал	Спроможність підприємства здійснювати якісні перетворення шляхом впровадження нових знань, технологій та управлінських рішень	Формується на основі інтелектуального капіталу, інвестицій, технологій та інноваційного середовища і перебуває у постійній взаємодії зі стратегічним потенціалом
Конкурентний потенціал	Здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та утримувати стійкі позиції в конкурентній боротьбі	Забезпечується наявністю резервів, розвинених комунікацій, правової компетентності та своєчасно сформованих конкурентних переваг
Стратегічний потенціал	Інтегральна характеристика можливостей підприємства аналізувати зовнішнє середовище, оцінювати ринкову ситуацію та максимально використовувати внутрішні ресурси для розвитку	Об'єднує всі види потенціалів у єдину систему із синергетичним ефектом та поєднує внутрішні переваги підприємства з можливостями зовнішнього середовища

Джерело: [17]

використання є необхідними умовами для забезпечення стабільності, підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей підприємства в сучасних динамічних умовах господарювання.

1.2. Теоретичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства

Високий рівень мінливості ринкового середовища, стрімка трансформація умов господарювання та непередбачуваність впливу зовнішніх факторів істотно ускладнюють процес формування й реалізації стратегічного потенціалу підприємства, що є необхідним для втілення його довгострокової стратегії розвитку. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни та постійного перегляду власних стратегічних можливостей.

Однією з ключових умов стабільного функціонування підприємства в ситуації невизначеності та динамічних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища є раціональне використання наявного стратегічного потенціалу та ефективна система управління ним. Саме здатність підприємства своєчасно мобілізувати власні ресурси й можливості визначає його адаптивність та стійкість у конкурентній боротьбі [19].

Управління стратегічним потенціалом підприємства обґрунтовано розглядати як цілеспрямований процес формування, розвитку та використання ресурсів і можливостей, спрямованих на досягнення стратегічних орієнтирів і виконання поставлених завдань. Такий процес є невід'ємною складовою стратегічного управління та орієнтований на створення і підтримання конкурентних переваг, а також забезпечення довгострокової результативності діяльності підприємства.

Водночас управління стратегічним потенціалом має комплексний характер і охоплює широкий спектр управлінських дій, зокрема розроблення стратегій розвитку, виявлення перспективних бізнес-можливостей, вибір оптимальної моделі поведінки підприємства, аналіз структури та типології потенціалу, упровадження відповідних управлінських механізмів, формування алгоритмів розвитку потенціалу, використання сучасних управлінських технологій і встановлення правил та принципів його

формування й використання [20].

Аналіз наукових джерел з даної проблематики дозволяє виділити кілька підходів до управління стратегічним потенціалом підприємства, які відрізняються за змістом, інструментарієм і пріоритетами управлінського впливу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика ключових підходів управління стратегічним потенціалом підприємства

Назва підходу	Характеристика	Ключова управлінська ідея
Процесно-стратегічний підхід	Управління стратегічним потенціалом розглядається як послідовна система взаємопов'язаних дій, що охоплює формування стратегії, трансформацію внутрішніх можливостей підприємства та впровадження механізмів стратегічного контролю	Забезпечення узгодженого розвитку стратегічного потенціалу та реалізації загальної стратегії підприємства
Класичний циклічний підхід	Управління здійснюється в межах традиційного стратегічного циклу, який включає розроблення стратегії, її реалізацію та оцінювання результатів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов діяльності	Підтримка логічної послідовності стратегічного управління та досягнення поставлених цілей
Адаптивно-фінансовий підхід	Управління стратегічним потенціалом базується на систематизації його елементів і застосуванні інструментів фінансового аналізу та інжинірингу для реагування на негативні зміни зовнішнього середовища	Підвищення гнучкості управління в умовах нестабільності та інформаційних обмежень
Системно-інтеграційний підхід	Управління стратегічним потенціалом реалізується як багаторівневий процес, що охоплює формування місії та цілей, оцінювання потенціалу і зовнішнього середовища, реалізацію стратегії, контроль та її коригування	Забезпечення цілісності та взаємоузгодженості стратегічного розвитку підприємства

Джерело: [21-22]

Узагальнення наукових підходів до управління стратегічним потенціалом підприємства дає підстави стверджувати, що цей процес має комплексний, багаторівневий і динамічний характер, а тому не може обмежуватися використанням лише одного універсального механізму чи підходу. Управління стратегічним потенціалом охоплює широкий спектр взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, формування його

конкурентних переваг та досягнення довгострокових цілей розвитку. Кожен із розглянутих у науковій літературі підходів розкриває окремі аспекти цього процесу та акцентує увагу на специфічних складових управління – від формування стратегічних орієнтирів і послідовності реалізації управлінських рішень до оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства й адаптації до змін зовнішнього середовища. Власне це свідчить про необхідність комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом, який поєднує аналітичні, організаційні та адаптивні інструменти управління.

Процесно-стратегічний і класичний циклічний підходи наголошують на важливості чіткої логіки побудови системи управління стратегічним потенціалом та необхідності дотримання певної послідовності управлінських рішень. Їх особливістю є тісний взаємозв’язок між розвитком стратегічного потенціалу підприємства та загальною стратегією його функціонування і розвитку. У межах цих підходів управління розглядається як безперервний процес, який включає визначення стратегічних цілей, планування шляхів їх досягнення, реалізацію відповідних заходів і подальший контроль результатів. Разом із тим аналітико-діагностичний підхід акцентує увагу на необхідності проведення комплексної оцінки структури стратегічного потенціалу підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, оцінити рівень ефективності використання ресурсів, а також визначити можливості формування синергетичного ефекту між окремими складовими потенціалу.

Адаптивно-фінансовий і резервно-ресурсний підходи відображають сучасну орієнтацію підприємств на гнучкість управління та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Їх застосування особливо актуальне в умовах економічної нестабільності, високого рівня ризиків і постійних змін ринкової кон’юнктури. У межах цих підходів значна увага приділяється своєчасному виявленню внутрішніх резервів розвитку, ефективному використанню фінансових інструментів, оптимізації витрат і забезпеченню ресурсної стійкості підприємства. Крім того, важливим

аспектом є підвищення адаптивності підприємства до кризових явищ і формування механізмів швидкого реагування на негативні зміни зовнішнього середовища, що дозволяє підтримувати стабільність функціонування навіть в умовах невизначеності.

Системно-інтеграційний підхід, своєю чергою, поєднує ключові положення попередніх концепцій і розглядає управління стратегічним потенціалом як цілісний, безперервний і взаємопов'язаний процес. Він охоплює формування місії підприємства, визначення стратегічних цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання наявного потенціалу, реалізацію стратегічних рішень і подальше їх коригування відповідно до змін ринкових умов. Таким чином, найбільш обґрунтованим підходом до управління стратегічним потенціалом є інтегроване поєднання різних концепцій, що дає змогу врахувати особливості функціонування підприємства, стадію його життєвого циклу, рівень ризиків і невизначеності зовнішнього середовища. Саме такий підхід створює передумови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, стійкого розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства [14].

У практичній діяльності підприємств найбільш ефективним вважається підхід, відповідно до якого управління потенціалом інтегрується в загальну систему стратегічного управління підприємством та реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів. Такий механізм передбачає поєднання процесів стратегічного планування, реалізації управлінських рішень і контролю досягнутих результатів, що дозволяє забезпечити узгодженість між розвитком стратегічного потенціалу та довгостроковими цілями підприємства. Важливою перевагою такого підходу є його орієнтація не лише на короткострокові результати, а й на формування передумов для стабільного функціонування підприємства в перспективі.

Початковий етап управління стратегічним потенціалом передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства з урахуванням особливостей ринкового середовища, рівня конкуренції, тенденцій розвитку

галузі та наявних ресурсних можливостей. Саме на цьому етапі формується стратегічне бачення майбутнього розвитку підприємства, окреслюються ключові цілі та визначаються механізми їх досягнення. Наступний етап пов'язаний із практичною реалізацією сформованих стратегічних орієнтирів через мобілізацію ресурсів, застосування сучасних управлінських інструментів та координацію діяльності структурних підрозділів. Завершальна стадія управління потенціалом полягає у проведенні оцінки ефективності реалізованої стратегії, аналізі її відповідності реальним умовам функціонування підприємства, виявленні можливих ризиків, проблем і відхилень, а також внесенні необхідних коригувань для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства [21].

Водночас аналіз існуючих наукових підходів свідчить про відсутність універсальної методики управління стратегічним потенціалом, яка б комплексно враховувала його структурні складові та стратегічні орієнтири підприємства. У зв'язку з цим доцільним є застосування методичного підходу, що ґрунтується на поетапному управлінні стратегічним потенціалом, структура якого представлена на рисунку 1.1.

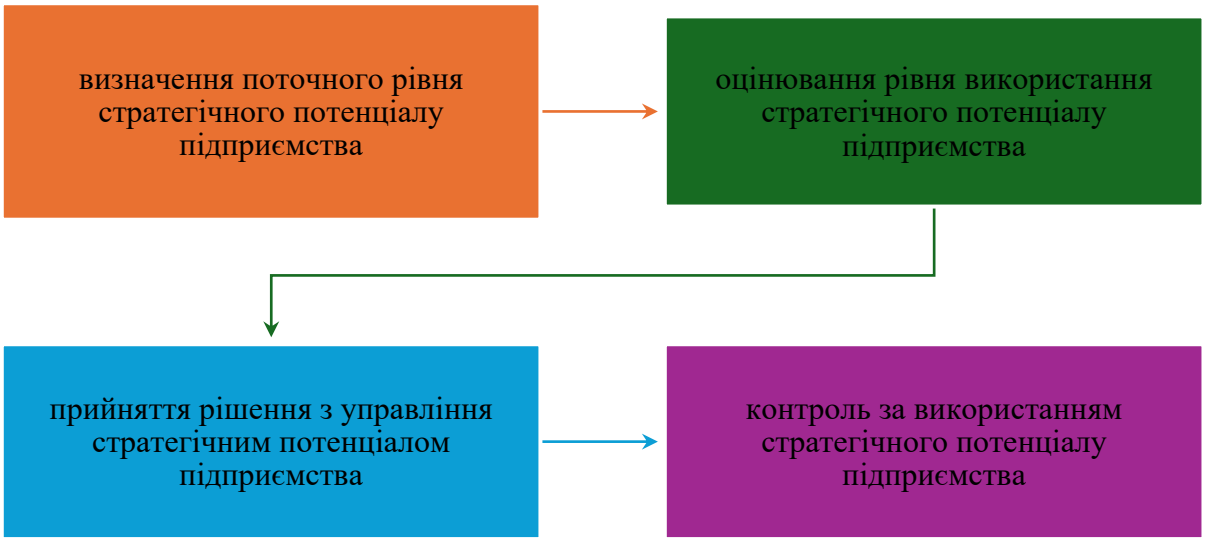

Рис. 1.1. Етапи управління стратегічним потенціалом підприємства

Джерело: створено автором на основі [23]

За сучасних умов господарювання управління стратегічним потенціалом посідає важливе місце в загальній системі управління підприємством, оскільки

сприяє узгодженню всіх економічних процесів і забезпечує злагоджене функціонування виробничо-господарського механізму. Формування ефективної системи управління стратегічним потенціалом відображає здатність підприємства впорядковувати процеси створення, використання та розвитку потенціалу відповідно до внутрішніх потреб і стратегічних пріоритетів діяльності. Така система дозволяє забезпечити цілеспрямований розвиток потенціалу з урахуванням реальних можливостей підприємства та вимог ринкового середовища [18].

У цілому управління стратегічним потенціалом спрямоване на його формування, підтримання та нарощення відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства. Воно орієнтоване не лише на використання наявних ресурсів, а й на створення умов для виявлення й активізації внутрішніх резервів зростання.

Ефективне управління стратегічним потенціалом ґрунтується на таких ключових принципах, як цілісність і системний підхід, безперервність управлінських процесів, збалансованість складових потенціалу, раціональне використання ресурсів, комплексність управлінських рішень, достатній рівень ресурсного забезпечення, орієнтація на результативність і ефективність, а також гнучкість у реагуванні на зміни середовища функціонування [24]. Узагальнення зазначених принципів створює підґрунтя для формування дієвої системи управління стратегічним потенціалом підприємства, здатної забезпечити реалізацію загальної стратегії розвитку шляхом ефективного використання наявних ресурсів та формування нових резервів для їх подальшого зростання. Узагальнена модель системи управління стратегічним потенціалом підприємства представлена на рисунку 1.2.

Узагальнюючи представлену модель управління стратегічним потенціалом підприємства, можна зробити висновок, що вона відображає цілісний і системний підхід до формування, використання та розвитку стратегічних можливостей підприємства. Модель ґрунтується на взаємозв’язку внутрішнього та зовнішнього середовищ, що дозволяє

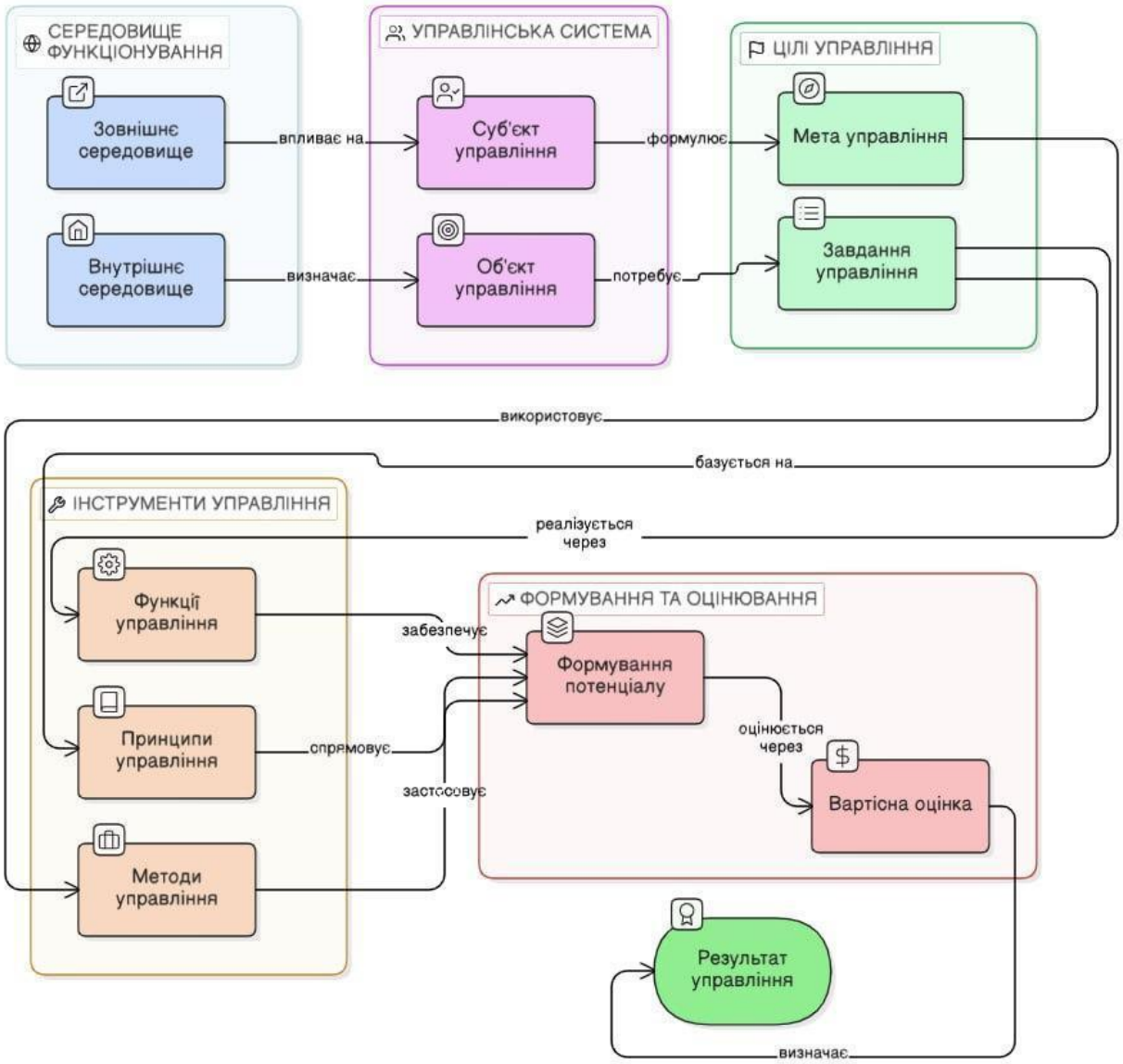

Рис. 1.2. Модель управління стратегічним потенціалом підприємства

Джерело: створено автором на основі [14]

враховувати як внутрішні ресурси та компетенції, так і вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Такий підхід забезпечує адаптивність управлінських рішень і підвищує стійкість підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Важливою особливістю моделі є чітке розмежування суб'єкта й об'єкта управління, що сприяє підвищенню керованості процесів формування стратегічного потенціалу та відповідальності за прийняті управлінські рішення. Орієнтація управління на досягнення визначеної мети та виконання конкретних завдань дозволяє забезпечити раціональне поєднання ресурсів,

підвищити ефективність їх використання та створити передумови для нарощення потенціалу підприємства.

Запропонована модель також підтверджує важливість комплексного та системного використання функцій, принципів і методів управління, що забезпечує узгодженість управлінських рішень на всіх етапах формування, розвитку та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Ефективне поєднання планування, організації, мотивації, координації та контролю створює передумови для раціонального використання ресурсів, своєчасного реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, а також підвищення ефективності управлінської діяльності. Водночас дотримання базових принципів стратегічного управління, зокрема системності, адаптивності, комплексності, безперервності та цілеспрямованості, дозволяє забезпечити стабільність розвитку підприємства та досягнення поставлених стратегічних цілей. Особливе значення в межах запропонованої моделі мають сучасні методи управління, які сприяють більш ефективному розподілу ресурсів, удосконаленню процесів прийняття рішень і підвищенню рівня управлінської гнучкості.

Важливим складником реалізації моделі є використання ресурсозберігаючих технологій, що дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також мінімізувати негативний вплив зовнішніх економічних факторів. Крім того, значну роль відіграє оцінювання вартісних характеристик стратегічного потенціалу, яке дає можливість визначити економічну доцільність використання окремих ресурсів, оцінити рівень їх ефективності та виявити напрями для подальшого вдосконалення. Систематичний контроль результативності управлінських заходів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей та оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до змін ринкового середовища. Саме це сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства та зміцненню

його ринкових позицій.

У цілому модель управління стратегічним потенціалом формує цілісну методичну основу для забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних орієнтирів. Її застосування дозволяє підприємству не лише більш ефективно використовувати наявні ресурси та внутрішні можливості, а й своєчасно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, реагувати на нові виклики та ризики. Водночас реалізація запропонованої моделі створює передумови для виявлення нових напрямів розвитку, формування додаткових конкурентних переваг, підвищення рівня інноваційності та зміцнення стратегічної стійкості підприємства. У результаті це сприяє створенню умов для стабільного економічного зростання, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового успіху підприємства на конкурентному ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

Стратегічний потенціал підприємства розглядається як один із визначальних чинників, що формує передумови для його стабільного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Обрані стратегічні орієнтири та управлінські рішення безпосередньо впливають на процес формування потенціалу й визначають можливості підприємства щодо створення та підтримання конкурентних переваг. З метою забезпечення ефективної діяльності підприємства необхідним є проведення комплексного аналізу наявного стратегічного потенціалу, а також оцінювання результативності системи управління ним.

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства передбачає визначення його економічної цінності шляхом розрахунків у вартісному вимірі. Основною метою такої оцінки є отримання узагальненого показника, який може бути використаний як інформаційна база для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень. Результати оцінювання дозволяють отримати відомості щодо рівня залучення ресурсів до виробничої діяльності, ступеня використання найбільш активних елементів потенціалу, а також ефективності використання ресурсів, інвестованих у формування та розвиток стратегічного потенціалу підприємства [26].

У науковій літературі виділяють три основні групи методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, які відрізняються за підходами, інструментарієм і сферою застосування (табл. 1.5).

Аналізуючи дані таблиці 1.5, слід відзначити, що використання лише одного підходу не дозволяє отримати повну та об’єктивну характеристику стратегічного потенціалу, оскільки методи відрізняються за інформаційною базою, горизонтом оцінювання та ступенем врахування динаміки розвитку підприємства.

Методи, орієнтовані на очікувані результати, дають змогу оцінити майбутню віддачу від використання стратегічного потенціалу та його інвестиційну привабливість, проте значною мірою залежать від прогнозних розрахунків і припущень. Підходи, що базуються на витратах, забезпечують більш чітке уявлення про ресурсну забезпеченість підприємства та обсяг вкладених коштів у формування потенціалу, однак не повною мірою відображають перспективи його подальшого розвитку. Порівняльні методи дозволяють оцінити позиції підприємства відносно конкурентів і ринкових аналогів, але їх застосування ускладнюється обмеженістю доступної інформації та складністю підбору зіставних об’єктів [28].

Таким чином, доцільним є комплексне застосування різних методів оцінювання стратегічного потенціалу, що дозволяє поєднати переваги кожного з них та знизити вплив їхніх недоліків. Такий підхід забезпечує більш повне розуміння рівня використання ресурсів, ефективності управління та можливостей подальшого розвитку підприємства, що є важливою передумовою прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 1.5

Характеристика методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Метод	Сутність	Переваги	Обмеження
Результативний (дохідний) метод	Оцінювання стратегічного потенціалу здійснюється на основі очікуваних економічних результатів від його використання, зокрема прогнозованих доходів і чистих грошових потоків	Дозволяє врахувати перспективи розвитку підприємства, оцінити майбутню результативність використання потенціалу та його інвестиційну привабливість	Ґрунтується на прогнозних показниках, що підвищує рівень суб'єктивності розрахунків; складність отримання точних даних в умовах нестабільності економічного середовища
Витратний метод	Визначення вартості стратегічного потенціалу базується на сумі витрат та інвестицій, понесених на його формування і розвиток	Дає можливість оцінити ресурсну забезпеченість підприємства, проаналізувати ефективність використання активів і науково-технічний рівень потенціалу	Орієнтований переважно на минулі витрати та не враховує майбутні можливості розвитку підприємства і ринкового середовища
Порівняльний (ринковий) метод	Оцінювання здійснюється шляхом зіставлення стратегічного потенціалу підприємства з аналогічними об'єктами, що функціонують на ринку	Забезпечує орієнтацію на ринкові умови та дозволяє врахувати рівень конкурентоспроможності підприємства	Обмежений через складність підбору повністю зіставних аналогів і нестачу відкритої ринкової інформації
Фінансово-економічні методи	Оцінка результативності використання ресурсів через кількісні фінансові показники	Об'єктивність, точність розрахунків, можливість порівняння в динаміці, легкість інтерпретації для керівництва	Не враховують якісні та нематеріальні фактори; можуть давати спотворену картину в короткостроковому періоді
Бально-рейтингові методи	Кількісна оцінка якісних характеристик потенціалу за допомогою балів та рейтингів	Дозволяє оцінювати важкоформалізовані якісні фактори, зручний для порівняння об'єктів, відносна простота застосування	Висока суб'єктивність експертних оцінок, залежність від кваліфікації експертів, можливість маніпулювання результатами
Комплексні та стратегічні методи	Системний багатовекторний аналіз діяльності підприємства	Комплексний підхід, врахування фінансової, клієнтської, процесної та інноваційної складових, стратегічна спрямованість	Висока складність і трудомісткість, потребують значних ресурсів і часу, певна суб'єктивність при налаштуванні системи

Джерело: створено автором на основі [16]

Вибір способу оцінювання стратегічного потенціалу підприємства зумовлюється цілями проведення аналізу та конкретними умовами його

здійснення. Кожен із наявних методів характеризується певними перевагами й недоліками, тому доцільність їх застосування визначається ступенем відповідності завданням оцінювання та особливостям функціонування підприємства [29].

Результативність підприємницької діяльності значною мірою визначається обґрунтованістю обраної стратегії управління потенціалом підприємства. Формування такої стратегії залежить від сукупності чинників, серед яких ключову роль відіграють рівень і структура стратегічного потенціалу, конкурентні позиції підприємства на ринку, а також його ринкова частка. Ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства обґрунтовано оцінювати за системою показників, які відображають різні аспекти використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей і загальні результати діяльності підприємства.

Отже, в таблиці 1.6 пропонується навести характеристику показників, які обґрунтовано використовувати при оцінці ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.

Узагальнення показників, наведених у таблиці, дає змогу зробити висновок, що оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства повинна мати комплексний і системний характер. Запропоновані показники охоплюють ключові напрями формування стратегічного потенціалу та дозволяють оцінити не лише поточний рівень використання ресурсів, а й здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток.

Показники використання матеріальних ресурсів відображають стан і результативність матеріально-технічної бази підприємства, рівень її зношеності та можливості підвищення ефективності за рахунок модернізації й ресурсозбереження. Вони дозволяють оцінити, наскільки наявні виробничі ресурси здатні підтримувати реалізацію стратегічних цілей і забезпечувати зростання обсягів діяльності без суттєвого збільшення витрат.

Показники трудових ресурсів характеризують якість управління персоналом, стабільність кадрового складу та рівень продуктивності праці. Їх

Таблиця 1.6

Характеристика ключових показників оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

Показник	Формула	Значення для стратегічного потенціалу
Матеріальні ресурси		
Фондовіддача	Обсяг продукції / Середня вартість ОЗ	Показує ефективність використання матеріально-технічної бази
Фондомісткість	Середня вартість ОЗ / Обсяг продукції	Характеризує потребу в основ-них засобах
Коефіцієнт зносу	Знос / Первісна вартість ОЗ	Відображає технічний стан активів
Матеріаловіддача	Обсяг продукції / Матеріальні витрати	Свідчить про ефективність ресурсів
Матеріаломісткість	Матеріальні витрати / Обсяг продукції	Показує можливості ресурсозбере-ження
Трудові ресурси		
Продуктивність праці	Обсяг продукції / Чисельність персоналу	Оцінює кадровий внесок у стратегію
Плинність кадрів	Звільнені / Середня чисельність	Характеризує стабільність персоналу
Виробіток	Дохід / Чисельність	Показує ефективність праці
ФОП на 1 працівника	ФОП / Чисельність	Відображає інвестиції в персонал
Стабільність кадрів	Працівники >1 року / Середня чисельність	Свідчить про кадровий потенціал
Фінансові ресурси		
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	Визначає загальну фінансову ефек-тивність
Рентабельність капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	Характеризує інвестиційну приваб-ливість
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Оцінює фінансову гнучкість
Фінансова автономія	Власний капітал / Валюта балансу	Показує незалежність підприємства
Маневреність капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	Відображає можливості фінансуван-ня стратегії
Інформаційні ресурси		
Частка витрат на ІТ	Витрати на ІТ / Загальні витрати	Свідчить про цифрову орієнта-цію
Рівень автоматизації	Автоматизовані процеси / Загальні процеси	Показує зрілість управління
Оперативність інформації	Актуальні дані / Загальний обсяг даних	Впливає на якість рішень
Інформаційна доступність	Користувачі доступу / Персонал	Характеризує підтримку управління

Джерело: [19; 24; 30]

аналіз дає змогу визначити, наскільки людський капітал підприємства відповідає вимогам стратегічного розвитку, а також виявити резерви підвищення результативності діяльності за рахунок удосконалення мотивації, підвищення кваліфікації та зменшення плинності кадрів.

Показники фінансових ресурсів відображають економічну стійкість підприємства, рівень його фінансової незалежності та здатність фінансувати стратегічні проєкти. Вони дають змогу оцінити можливості підприємства щодо реалізації стратегічних рішень у довгостроковій перспективі та визначити рівень фінансової гнучкості в умовах змін зовнішнього середовища.

Показники інформаційних ресурсів доповнюють загальну оцінку стратегічного потенціалу, оскільки відображають рівень інформаційного забезпечення управлінських процесів і готовність підприємства до цифрових трансформацій. Їх використання сприяє підвищенню якості стратегічних рішень та забезпечує оперативне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

У цілому застосування системи показників, представлених у таблиці, дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства, виявити сильні й слабкі сторони його розвитку та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення управлінських рішень з метою забезпечення сталого зростання і конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах жорсткої конкуренції та постійних змін економічного середовища результативність діяльності підприємства значною мірою зумовлюється рівнем сформованості та ефективності управління його стратегічним потенціалом. Саме стратегічний потенціал визначає спроможність підприємства реалізовувати обрані напрями розвитку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати довгострокових стратегічних орієнтирів [14].

Вибір інструментів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства насамперед визначається завданнями управлінського аналізу. У разі, коли

необхідно оцінити загальний рівень готовності підприємства до реалізації сформованих стратегічних орієнтирів, доцільним є застосування інтегральної оцінки, яка формується як зважене узагальнення окремих показників з урахуванням їх відносної значущості. Такий підхід дозволяє отримати узагальнену характеристику стратегічного потенціалу та використовується для прийняття комплексних управлінських рішень.

Водночас у практиці стратегічного управління часто виникають ситуації, коли оцінювання має переважно якісний характер, що унеможливлює розрахунок єдиного інтегрального показника. У таких випадках широкого застосування набувають методи кластерного аналізу, які дозволяють групувати підприємства або окремі складові потенціалу за рівнем розвитку та виявляти типові стратегічні позиції. Доповненням до цього підходу є метод профілю стратегічного потенціалу, який дає змогу оцінити стан кожного показника окремо та виявити сильні й слабкі сторони стратегічного розвитку підприємства [16].

Рівень стратегічного потенціалу підприємства формується під впливом кількох ключових чинників, серед яких важливу роль відіграє структура та якість наявних ресурсів, ступінь їх відповідності стратегічним цілям підприємства, а також здатність управлінської системи забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу. Саме ефективне управління ресурсами створює умови для підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішнього середовища та забезпечує його внутрішню гнучкість.

У зв’язку з цим оцінювання стратегічного потенціалу обґрунтовано здійснювати поетапно. Перший етап передбачає діагностику ресурсного потенціалу підприємства на основі класифікації ресурсів і системи ключових показників, що характеризують їх стан і рівень використання. Кожен вид ресурсів розглядається як сукупність можливостей, які забезпечують функціонування підприємства та досягнення ним стратегічних цілей. Другий етап спрямований на ідентифікацію ключових компетенцій підприємства, що формують основу його довгострокових конкурентних переваг.

Важливим інструментом у процесі управління стратегічним потенціалом є аналіз ланцюга створення цінності, який дозволяє структурувати діяльність підприємства як послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування споживчої вартості. У межах цього підходу розрізняють основні види діяльності, пов'язані з трансформацією ресурсів і взаємодією з клієнтами, а також допоміжні процеси, що забезпечують функціонування підприємства, зокрема управління персоналом, інфраструктуру, матеріально-технічне забезпечення та інші. Деталізація видів діяльності дає змогу виявити специфічні здібності та компетенції, притаманні окремим ланкам управління [29].

Найбільш універсальним і поширеним у практиці управління стратегічним потенціалом є комбінований підхід, який поєднує декілька аналітичних інструментів. Він включає порівняльний аналіз ключових систем підприємства з аналогічними системами конкурентів, виявлення унікальних знань, технологій та особливих взаємозв'язків, а також перевірку ідентифікованих компетенцій на відповідність критеріям стратегічної значущості. Такий аналіз дозволяє визначити ті сфери діяльності підприємства, рівень розвитку яких перевищує середньогалузеві показники.

У сучасних умовах господарювання оцінювання стратегічного потенціалу підприємства не може обмежуватися використанням лише одного методу аналізу, оскільки стратегічний потенціал формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних чинників. Саме тому в практиці стратегічного управління доцільним є комплексне застосування кількісних і якісних методів оцінювання, що дозволяє забезпечити об'єктивність результатів аналізу та сформувати інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства відрізняються за інструментарієм, сферою застосування та характером отриманих результатів. Одні з них орієнтовані на оцінювання внутрішнього середовища підприємства та ефективності використання його ресурсів, інші –

на аналіз впливу зовнішнього середовища, рівня конкурентоспроможності та стратегічних перспектив розвитку підприємства.

Для забезпечення комплексного оцінювання стратегічного потенціалу підприємства доцільним є використання системи взаємодоповнюючих методів, характеристику яких наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика ключових методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Метод	Характеристика	Інструменти
SWOT-аналіз	Метод стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища	Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства
PESTEL-аналіз	Метод оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів
SNW-аналіз	Метод дослідження внутрішнього середовища підприємства	Визначення сильних, нейтральних і слабких позицій підприємства
KPI-аналіз	Оцінювання ефективності діяльності підприємства за системою ключових показників	Рентабельність, продуктивність праці, ліквідність, оборотність ресурсів
Метод експертних оцінок	Якісний метод оцінювання стратегічного потенціалу на основі думок фахівців	Анкетування, бальна оцінка, ранжування
Інтегральна оцінка	Формування узагальненого показника рівня стратегічного потенціалу підприємства	Нормування показників, вагові коефіцієнти, інтегральний індекс
Матриця BCG	Метод аналізу стратегічних позицій підприємства та його напрямів діяльності	Оцінка темпів зростання ринку та частки ринку
Матриця GE/McKinsey	Метод оцінювання привабливості ринку та конкурентних позицій підприємства	Багатофакторний стратегічний аналіз
Фінансово-економічні методи	Методи оцінювання результативності використання ресурсів підприємства на основі фінансових показників	Аналіз рентабельності (ROA, ROE, ROS), калькулювання собівартості, аналіз фінансової стійкості
Бально-рейтингові методи	Методи кількісного оцінювання якісних характеристик стратегічного потенціалу підприємства	Зважена бальна оцінка, рейтингове оцінювання, експертне оцінювання
Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)	Комплексний метод стратегічного управління та оцінювання ефективності діяльності підприємства	Фінансові показники, клієнтська складова, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток

Продовження табл. 1.7

Метод	Характеристика	Інструменти
Аналіз конкуренто-спроможності потенціалу	Метод визначення рівня конкуренто-спроможності стратегічного потен-ціалу підприємства	Порівняння з конкурентами, оцінка конкурентних переваг, визначення рівня конкуренто-спроможності

Джерело: сформовано автором на основі [16; 19; 28]

Узагальнення методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок, що кожен із них характеризує окремий аспект діяльності підприємства та має власні переваги та обмеження. Зокрема, SWOT-аналіз і SNW-аналіз дозволяють оцінити внутрішні можливості підприємства та визначити напрями їх удосконалення, тоді як PESTEL-аналіз орієнтований на дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства.

Методи KPI-аналізу та інтегральної оцінки забезпечують можливість кількісного вимірювання ефективності використання ресурсів підприємства та рівня реалізації його стратегічного потенціалу. Їх застосування дозволяє визначити сильні й слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити рівень його конкурентоспроможності та обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

Водночас метод експертних оцінок забезпечує можливість аналізу якісних характеристик стратегічного потенціалу, які складно формалізувати кількісно. Матричні методи, зокрема матриці BCG та GE/McKinsey, дозволяють оцінити стратегічні позиції підприємства та визначити перспективні напрями його розвитку.

Таким чином, оцінювання стратегічного потенціалу підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного поєднання кількісних і якісних методів аналізу, що забезпечує об’єктивність результатів оцінювання та створює інформаційну основу для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

При написання першого розділу було досліджено теоретичні та методичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства.

Розкрито сутність стратегічного потенціалу підприємства як складної, багатокомпонентної та динамічної системи, що об’єднує ресурси, можливості, компетенції та конкурентні переваги й формує економічну основу довгострокового розвитку. Показано відсутність єдиного універсального визначення цієї категорії та водночас спільну для більшості підходів логіку: стратегічний потенціал не зводиться лише до наявних ресурсів, а включає здатність підприємства адаптуватися до змін, розкривати резерви та створювати синергетичний ефект через взаємодію різних видів потенціалів. Обґрунтовано, що результативність стратегічного потенціалу визначається не стільки обсягом окремих компонентів, скільки узгодженістю їх функціонування (ресурсної, трудової, управлінської, інноваційної, фінансової та інформаційної складових) і здатністю підприємства перетворювати їх у стійкі конкурентні позиції.

Сформовано теоретичні засади управління стратегічним потенціалом у контексті високої мінливості зовнішнього середовища та необхідності постійного перегляду стратегічних можливостей підприємства. Управління розглянуто як цілеспрямований процес формування, розвитку та використання потенціалу, інтегрований у систему стратегічного управління та реалізований через послідовність етапів планування, впровадження рішень і контролю з коригуванням. Узагальнено ключові підходи (процесно-стратегічний, класичний циклічний, аналітико-діагностичний, адаптивно-фінансовий, резервно-ресурсний, системно-інтеграційний) і підкреслено, що ефективність забезпечується їх комбінуванням залежно від ситуації та специфіки підприємства. Акцент зроблено на принципах системності, безперервності, збалансованості, раціональності використання ресурсів і гнучкості, які разом створюють методичну основу для нарощення потенціалу та підтримання

конкурентоспроможності.

Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом як необхідної інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Розкрито зміст трьох груп методів оцінювання (дохідного/результативного, витратного та порівняльного/ринкового) і доведено доцільність їх комплексного застосування через відмінності в горизонті оцінки, джерелах даних і чутливості до динаміки середовища. Запропоновано систему показників для оцінювання використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, що дозволяє ідентифікувати сильні й слабкі сторони потенціалу та визначити напрями удосконалення управління. Показано, що сучасні підходи мають поєднувати кількісні інструменти (інтегральні оцінки, порівняльний аналіз) із якісними методами (кластеризація, профіль потенціалу, аналіз ланцюга створення цінності та оцінка ключових компетенцій), оскільки стратегічний потенціал формується не лише ресурсами, а й унікальними компетенціями, які важко відтворити конкурентам. Визначено, що оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом обґрунтовано здійснювати комплексно, використовуючи поєднання методів та системи показників, доповнених аналізом ключових компетенцій і ланцюга створення цінності, що дозволяє обґрунтувати управлінські рішення та визначити траєкторії подальшого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Аналіз ринку пива в Україні

Український ринок пивоварної продукції в умовах військового стану в Україні зазнав суттєвих потрясінь, адже відбулося значне зменшення обсягів виробництва, частина підприємств призупинила роботу, були порушені логістичні ланцюги, що призвело до трансформації структури попиту та зміни конкурентного балансу між учасниками галузі. Незважаючи на скорочення випуску продукції та зростання витрат, зокрема на енергоносії, пакувальні матеріали й транспортування, пивоварна галузь продемонструвала адаптивність і поступове відновлення. Провідні компанії поетапно відновлюють роботу виробничих майданчиків, розширюють експортні напрями та підтримують взаємодію зі споживачами через соціально орієнтовані проєкти й тематичні патріотичні серії продукції.

Водночас ринок і надалі характеризується високим рівнем концентрації, де ключові позиції утримують декілька великих міжнародних та вітчизняних виробників. Сегмент крафтового пива, хоча займає відносно невелику частку, активно розвивається: підвищується професійний рівень виробництва, покращується якість продукції та розширюються канали реалізації, зокрема через заклади HoReCa, власні фірмові бари та спеціалізовані торговельні точки.

На рисунку 2.1 представлено зміну кількості підприємств у галузі виробництва пива, що функціонують на ринку.

Аналіз даних рисунку 2.1 показує, що у 2016-2019 рр. спостерігалося стале зростання кількості підприємств: їх число збільшилося зі 105 до 188, причому найвищі темпи приросту були зафіксовані у 2018-2019 рр. (понад 23-26%), що свідчить про активізацію ринку, зростання підприємницької ініціативи та розвиток нових форматів виробництва, зокрема малого і

крафтового сегменту [33].

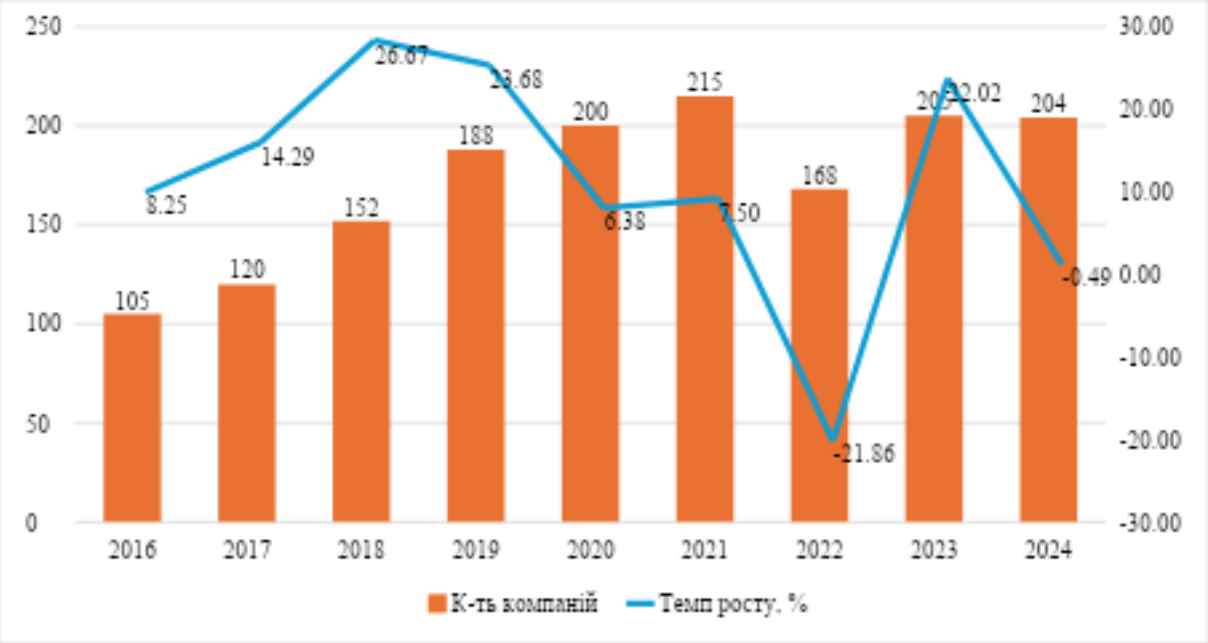

Рис. 2.1. Динаміка кількості компаній з виробництва пива у 2016-2024 рр., штук

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України, Opendatabot [33]

У 2020-2021 рр. темпи приросту сповільнилися (6,38% та 7,50% відповідно), однак кількість компаній продовжувала зростати, досягнувши пікового значення у 215 підприємств у 2021 р., що вказує на відносну стабілізацію ринку та його поступове насичення. Різкий спад у 2022 р. (-21,86%) став наслідком повномасштабної війни в Україні, кількість виробників скоротилася до 168 підприємств. Частина компаній припинила діяльність через руйнування виробничих потужностей, втрату ринків збуту, проблеми з логістикою, релокацію бізнесу або фінансові труднощі. Воєнні дії суттєво ускладнили функціонування галузі, змінили географію виробництва та структуру попиту [33].

У 2023 р. спостерігається відновлювальна тенденція: кількість компаній зросла до 205, а темп приросту становив 22,02%, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових умов, відновлення діяльності окремих підприємств, відкриття нових виробництв у відносно безпечних регіонах та переорієнтацію каналів збуту. Галузь продемонструвала здатність до

структурної перебудови та пристосування до кризових викликів [33].

У 2024 р. кількість підприємств дещо скоротилася до 204 (-0,49 %), що може свідчити про етап стабілізації ринку після різкого відновлення попереднього року. Таким чином, загальна тенденція за досліджуваний період характеризується активним зростанням до 2021 року, глибоким спадом у 2022 р. під впливом війни та подальшим частковим відновленням і стабілізацією у 2023-2024 рр. Це підтверджує, що пивоварна галузь України, попри суттєві втрати, зберігає потенціал розвитку та здатність до адаптації в умовах тривалої нестабільності [33].

Далі на рисунку 2.2 буде проаналізовано виручку від реалізації виробників пива, аби оцінити, як воєнні події та скорочення числа компаній позначилися на доходах галузі.

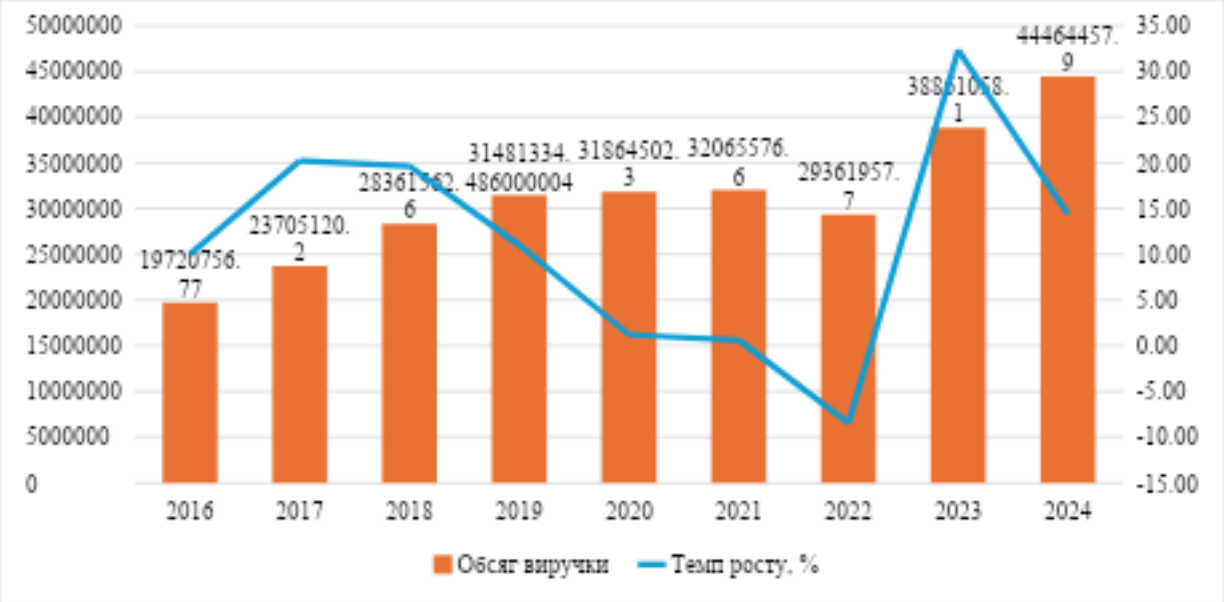

Рис. 2.2. Динаміка виручки від реалізації компаній з виробництва пива в Україні за період 2016-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України, Opendatabot [33]

Аналіз даних рисунку 2.2 видно, що у 2016-2019 рр. спостерігалося стабільне та досить інтенсивне збільшення виручки: з 19,7 млрд грн у 2016 р. до 31,5 млрд грн у 2019 р. Темпи приросту у цей період були високими й коливалися в межах 10-20%, що свідчить про розширення ринку, підвищення

цін або нарощування обсягів реалізації. У 2020-2021 рр. зростання суттєво сповільнилося (1,22% та 0,63% відповідно), що можна пов’язати з пандемічними обмеженнями, зниженням активності сегменту HoReCa та загальною економічною невизначеністю. Водночас виручка продовжувала зростати, досягнувши понад 32 млрд грн у 2021 р. [33].

У 2022 р., в умовах повномасштабної війни, зафіксовано зниження виручки на 8,43%, до 29,36 млрд грн, що стало наслідком зупинки частини підприємств, скорочення виробництва, порушення логістичних ланцюгів та падіння купівельної спроможності населення. Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування галузі, однак спад доходів виявився менш різким, ніж скорочення кількості підприємств у цей же період. У 2023 р. відбулося суттєве відновлення, адже виручка зросла на 32,35% і перевищила 38,8 млрд грн, а у 2024 р. зростання продовжилося до 44,5 млрд грн (14,42%). При цьому кількість компаній у галузі після різкого скорочення у 2022 р. не повернулася до максимального рівня 2021 року та фактично стабілізувалася [33].

Отже, попри зменшення кількості підприємств, їх сукупна виручка зросла, особливо у 2023-2024 рр. Це свідчить не стільки про істотне збільшення фізичного споживання пива населенням, скільки про інші чинники: підвищення цін на продукцію внаслідок інфляції та зростання витрат, концентрацію ринку на користь більших виробників, перерозподіл частки між компаніями, а також адаптацію бізнесу до роботи в умовах воєнного стану. Зростання доходів відбувається на фоні складної економічної ситуації, що вказує на структурні зміни в галузі, посилення позицій фінансово стійких підприємств та поступове відновлення ділової активності, а не на різке зростання попиту серед українських споживачів [33].

Наступним пропонується дослідити динаміку чистого прибутку підприємств-виробників пива (рис. 2.3).

Аналіз даних рисунку 2.3 показує, що у 2016-2019 рр. спостерігалося стрімке зростання прибутковості підприємств, адже чистий прибуток збільшився з 485 млн грн у 2016 р. до понад 2 млрд грн у 2019 р. Особливо

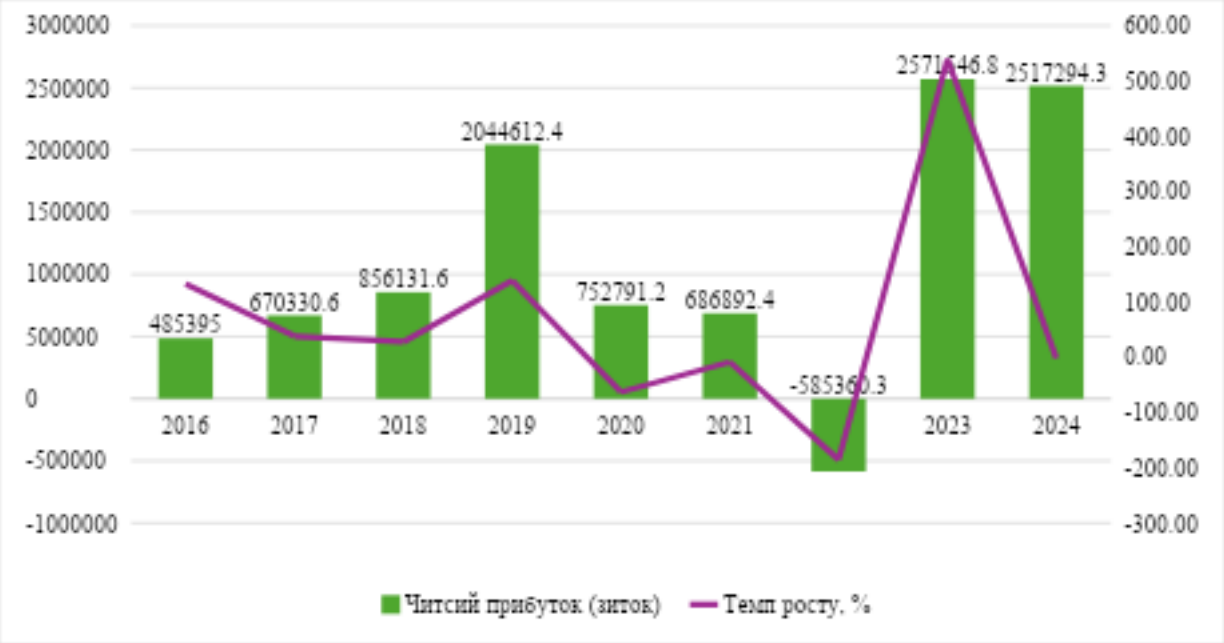

Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) компаній з виробництва пива в Україні у 2016-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України, Opendatabot [33]

суттєвий приріст відбувся у 2019 р., коли темп зростання перевищив 138%, що свідчить про ефективне використання ресурсів, розширення ринку та сприятливу кон'юнктуру. У 2020 р. фінансові результати суттєво погіршилися: прибуток скоротився більш ніж на 63%, що можна пов'язати з пандемічними обмеженнями, зменшенням обсягів реалізації через закриття закладів громадського харчування та загальною економічною нестабільністю. У 2021 р. спад продовжився, хоча й був менш різким [33].

Найбільш критичним став 2022 рік, коли галузь отримала сукупний чистий збиток у розмірі понад 585 млн грн. Темп падіння становив –185%, що обумовлено повномасштабною війною, руйнуванням виробничої інфраструктури, релокацією підприємств, порушенням логістики, зростанням витрат та скороченням внутрішнього попиту. Воєнні дії істотно вплинули на фінансову стійкість підприємств, що відобразилося у від'ємному фінансовому результаті. У 2023 р. галузь продемонструвала різке відновлення, адже чистий прибуток перевищив 2,5 млрд грн, а темп приросту становив понад 539%.

Такий результат свідчить про адаптацію компаній до нових умов, оптимізацію витрат, часткове відновлення виробництва, зростання цін на продукцію та посилення позицій фінансово стійких виробників. У 2024 р. прибуток залишився на високому рівні (понад 2,5 млрд грн), хоча зафіксовано незначне зниження на 2,11%, що може свідчити про стабілізацію після різкого відновлювального зростання [34].

Таким чином, динаміка чистого прибутку підтверджує, що пивоварна галузь України пережила глибоку кризу у 2022 р., однак уже у 2023-2024 рр. змогла не лише відновити прибутковість, а й досягти рівня, співставного або навіть вищого за довоєнні показники, що свідчить про високий адаптаційний потенціал підприємств, структурну перебудову ринку та посилення ролі найбільш ефективних і фінансово стійких компаній [35].

На рисунку 2.4 представлена структура найбільших компаній на ринку пива в Україні за обсягом виручки від реалізації. Аналіз структури ринку пива України за доходами виробників у 2025 році свідчить про високий рівень концентрації галузі. Найбільшу частку займають ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна», які формують значну частину ринку за обсягами виручки.

Суттєву позицію також займає ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», тоді як інші виробники, зокрема ПБК «Радомишль», ТОВ «Перша приватна броварня», «Зіберт», «Опілля» та інші, мають менші частки ринку, проте забезпечують його конкурентну насиченість.

Отримані результати підтверджують наявність домінування великих виробників, водночас збереження значної кількості середніх і малих підприємств свідчить про конкурентний характер галузі.

Ринок пива в Україні характеризується наявністю кількох великих виробників, які формують основну частку виробництва та продажу продукції. Лідируючі позиції займають великі пивоварні компанії, зокрема ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь», які значно випереджають інших виробників за обсягами доходів і мають широкий асортимент відомих

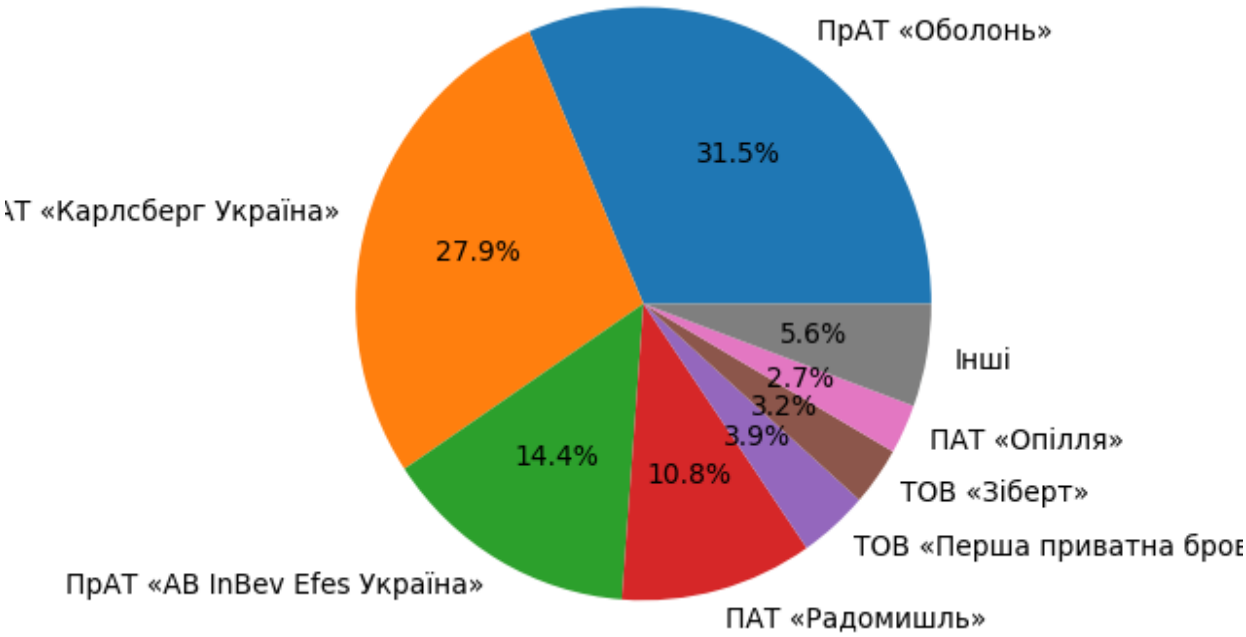

Рис. 2.4. Структура ринку пива України за доходами основних виробників у 2025 році

Джерело: складено автором на основі даних платформи Opendatabot [36]

торгових марок. Дані підприємства мають розвинені виробничі потужності, сильні бренди та стабільні позиції на внутрішньому ринку.

Окрім великих компаній, важливу роль відіграють середні та регіональні пивоварні, такі як «Опілля», «Хмельпиво», «Полтавпиво» та «Перша приватна броварня». Вони займають меншу частку ринку, однак активно конкурують завдяки унікальним рецептурам, регіональним брендам і орієнтації на якість продукції. Також на ринку присутні невеликі виробники та локальні броварні, які формують сегмент крафтового пива та поступово розширюють свою присутність.

Загалом український ринок пива має змішану структуру: його основу становлять великі національні та міжнародні компанії, тоді як середні та малі виробники забезпечують різноманітність продукції та розвиток регіональних брендів. Конкуренція між виробниками сприяє підвищенню якості продукції, розширенню асортименту та впровадженню нових технологій у виробництві [36].

Таким чином, ринок пива в Україні у 2024 р. характеризується олігополістичною структурою з домінуванням кількох великих виробників, які акумулюють основну частину виручки. Водночас присутність середніх і малих підприємств забезпечує певний рівень конкуренції, різноманітність асортименту та розвиток регіональних і крафтових сегментів.

Пивоварна галузь відіграє важливу роль в економіці України та має помітний вплив на формування споживчих уподобань населення. Аналіз рейтингу торгових марок на пивному ринку України у 2024-2025 рр., проведеного в межах Ukrainian Business Award, свідчить про збереження лідируючих позицій національних брендів. Перше місце посідає «Оболонь», що підтверджує її стабільно сильні ринкові позиції, високу впізнаваність та довіру споживачів. Другу та третю сходинки займають «Львівське» і «Zibert». До десятки лідерів також увійшли «Чернігівське», «Арсенал», «Перша Приватна Броварня», Tuborg та інші відомі марки.

До рейтингу увійшли як відомі вітчизняні виробники (Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал), так і міжнародні бренди (Tuborg, Holsten), а також продукція регіональних компаній. Сформований перелік відображає торгові марки, які протягом року найбільше запам’яталися покупцям та здобули їхню прихильність.

Аналіз рейтингу торгових марок на пивному ринку України у 2024 р. свідчить про збереження лідируючих позицій національних брендів. Перше місце посідає «Оболонь», що підтверджує її стабільно сильні ринкові позиції, високу впізнаваність та довіру споживачів. Другу та третю сходинки займають «Львівське» і «Чернігівське», які також належать до найбільш відомих і популярних марок на українському ринку, що демонструє значну роль вітчизняних виробників у формуванні споживчих переваг.

Рейтингові бали торгових марок сформовано на основі комплексного експертно-аналітичного підходу. Оцінювання здійснювалося за сукупністю критеріїв, зокрема: рівень представленості бренду на ринку, належність до портфеля провідних виробників, частота присутності в роздрібних мережах,

впізнаваність серед споживачів, а також активність маркетингових комунікацій.

Кожному бренду умовно присвоєно інтегральний рейтинговий індекс за шкалою від 1 до 10, де максимальне значення відповідає найвищому рівню ринкової присутності та конкурентних позицій. Такий підхід дозволяє узагальнити якісні характеристики ринку в умовах обмеженості відкритих статистичних даних щодо часток окремих торгових марок.

Бренди «Зіберт», «Перша Приватна Броварня» та «Арсенал» займають середні позиції в рейтингу, що свідчить про їхню конкурентоспроможність і стабільну присутність на ринку. Водночас міжнародні марки «Holsten» і «Tuborg» також входять до десятки лідерів, однак поступаються національним брендам за рівнем популярності, що може свідчити про зростання прихильності споживачів до української продукції, особливо в умовах економічних та соціальних викликів останніх років. Десяте місце посідає «Рогань», що підтверджує наявність конкуренції серед брендів другого рівня та боротьбу за впізнаваність і частку ринку. Загалом рейтинг відображає високий рівень концентрації популярності навколо кількох ключових марок і демонструє переважання національних виробників у структурі споживчих симпатій у 2024 р. [36-37].

Ринок пива України у 2024-2025 рр. характеризується поступовим відновленням після кризових явищ та високою волатильністю попиту. У 2024 році обсяг виробництва склав близько 140 млн дал, що на 4,8% більше порівняно з попереднім роком [37]. Водночас загальний дохід галузі перевищив 46 млрд грн, що свідчить про стабілізацію споживчого попиту [37].

Структура ринку залишається висококонцентрованою: основну частку контролюють провідні виробники – Carlsberg Ukraine, ПрАТ «Оболонь», АВ InBev Efes Україна та «Перша приватна броварня», які представляють ключові торгові марки пива на українському ринку [37].

Крафтовий сегмент є окремою важливою частиною ринку, що орієнтується на HoReCa, спеціалізовані магазини та онлайн-канали. За

галузевими оглядами, саме ці канали формують основу збуту крафтових виробників, тоді як присутність у великих торговельних мережах залишається обмеженою або вибірковою [40]. У 2021-2024 рр. крафтові пивоварні стикалися з перебоями у постачанні сировини, проте у 2025 році очікується стабілізація логістики та поступове відновлення виробництва [41].

Сировинна база пивоварної галузі включає ячмінний солод, хміль, воду та допоміжні інгредієнти. В Україні частково забезпечується виробництво пивоварного ячменю та солоду, однак для виготовлення продукції преміального сегменту пивоварні підприємства часто використовують імпортну сировину, що зумовлено вимогами до якості та стабільності характеристик [42].

Щодо хмелю, внутрішнє виробництво є обмеженим і не покриває потреб галузі, що обумовлює значну залежність від імпорту, зокрема з країн Європейського Союзу та США [43].

Сировинна база галузі включає солод (ячмінний), хміль, дріжджі та допоміжні матеріали. Частина великих виробників, що включає компанію Оболонь, Карсберг мають власні солодовні потужності (до 120 тис. тонн на рік), що знижує залежність від імпортної сировини [42]. Водночас понад 70% потреби у хмелі покривається за рахунок імпорту (Німеччина, США, Словенія та ін.), що створює валютні та логістичні ризики, особливо для крафтових виробників, які використовують ароматичні сорти. Проблеми постачання у 2022-2024 рр. були пов’язані з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості імпорту та енергетичними ризиками. Це підвищує залежність галузі від зовнішніх постачальників та впливає на собівартість продукції.

Попит за видами пива демонструє структурні зміни. Найдинамічніше зростає сегмент безалкогольного пива: його частка збільшилася з 2,02% у 2022 році до 8,58% у 2023 році та 11,73% у 2024 році [38]. Дослідження також підтверджують позитивну динаміку сегмента безалкогольного пива в умовах зростання популярності здорового способу життя [44]. Це створює стратегічні можливості для підприємств через розширення портфеля low-alcohol та zero-

продукції.

Щодо каналів реалізації, основний обсяг продажів масового пива припадає на національні торговельні мережі. Спеціалізовані магазини формують нішевий, але стабільний сегмент для крафтової продукції, а онлайн-продажі закріпилися як додатковий канал після 2020 року [41].

Експорт є важливим напрямом стратегічного розвитку підприємств. У 2024 році Україна експортувала пиво на суму близько 30,3 млн дол. США, основними напрямами були Молдова, Литва та Китай [44]. Динаміка експортних цін у 2024 році демонструвала зростання, що потенційно покращує маржинальність, але одночасно підвищує вимоги до якості, стабільності поставок і відповідності міжнародним стандартам [45].

Додатково, в умовах повномасштабної війни ринок пива України зазнав суттєвих трансформацій. Зокрема, спостерігалося скорочення кількості активних учасників ринку внаслідок тимчасового припинення діяльності окремих підприємств, руйнування виробничих потужностей та логістичних обмежень.

Водночас відбулося переорієнтування ринку: частина виробників змістила фокус на локальні ринки збуту, зменшила експортні обсяги або адаптувала асортимент продукції до нових умов попиту. Також спостерігається зростання ролі регіональних виробників та крафтових пивоварень.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств пивної галузі має базуватися на диверсифікації портфеля (зокрема розвиток безалкогольного сегмента), управлінні ризиками імпортозалежної сировини, розширенні каналів збуту та поступовому нарощуванні експорту на сусідні та європейські ринки.

2.2. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із регіональних виробників пива в Україні, займаючи відповідну частку на внутрішньому ринку пивоварної

продукції. Основним видом діяльності підприємства є виробництво пива та безалкогольних напоїв. Організаційна специфіка підприємства сформувалася під впливом тривалого періоду його становлення та розвитку, що поєднує збереження класичних традицій пивоваріння із впровадженням сучасних виробничих технологій.

Виробництво пива на підприємстві розпочалося у 1965 році. У подальшому компанія проходила ключові етапи розвитку, пов'язані з модернізацією виробництва, розширенням асортименту продукції та зміцненням позицій на ринку. Основні етапи розвитку підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика історії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Дата	Характеристика
1965	Розпочав роботу Полтавський пивзавод. Початкова виробнича потужність становила 1 млн декалітрів пива на рік, що стало стартом формування власної школи пивоваріння в Полтаві.
1983	Виробництво досягло 1,35 млн дал пива, що свідчило про поступове зростання попиту на продукцію та розширення ринку збуту.
1995	У результаті приватизації підприємство отримало новий статус і назву – ЗАТ «Фірма Полтавпиво».
1999-2003	У цей період завод активно працював над створенням власних марок пива. З'явилися сорти «Ай-Нікола», «Диканські вечори», «Гелон» (1999), «Вакула» і «Фірмове» (2000), а згодом і «Полтавське» (2003). Це зміцнило бренд і сформувало імідж справжнього регіонального виробника.
2001	Пакет акцій підприємства придбало ЗАТ «Сармат». Загальна виробнича потужність на початок року складала вже 2,5 млн дал пива, що підтверджує масштабування виробництва.
2002	Обсяги виробництва досягли 1,70 млн дал пива. Попри зміну власника, підприємство залишалося конкурентоспроможним на ринку.
2005	Потужність зросла до 3,57 млн дал, що відображає інтенсивну модернізацію і збільшення виробничих ресурсів.
2006	Асортимент зазнав скорочення: у лінійці залишилися лише два регіональні сорти, решта пива випускалася під брендами «Сармат» і «Дніпро». У структурі виробництва 35% займало кегове пиво, 45% – пляшкове, решта – продукція в ПЕТ-упаковці, що свідчило про зміну стратегії управління асортиментом та орієнтацію на масового споживача.
2011	Проведено реорганізацію підприємства з орієнтацією на міжнародні ринки, що означало спробу виходу за межі внутрішнього ринку та інтеграцію у глобальні процеси пивоварної галузі.
2012-2025	Розширення ринків збуту в Україні та розширення експортних поставок пива

Джерело: створено автором на основі [46]

Нині підприємство й надалі підтримує та розвиває власні виробничі традиції, поєднуючи натуральну сировину, перевірені часом технології пивоваріння та сучасні методи організації виробничих процесів. Вагомий вплив на формування характерного смаку продукції має місцева артезіанська вода з м'якими властивостями, яку підприємство отримує з власних свердловин [46].

Технологічний цикл виробництва складається з кількох взаємопов'язаних етапів. Спочатку здійснюється підготовка солоду з ячменю шляхом його замочування у спеціальних ємностях, що сприяє запуску природних ферментативних процесів. Далі відбувається варіння сусла – подрібнений солод разом із водою проходить термічну обробку, у результаті чого формується основа майбутнього пива. Наступною стадією є бродіння у спеціальних резервуарах із застосуванням різних штамів дріжджів, що визначають смакові та ароматичні характеристики напою. Після цього проводяться фільтрація та розлив готової продукції. Перед реалізацією пиво проходить обов'язкову перевірку в лабораторії та дегустаційний контроль, що забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам якості. Отже, специфіка організації діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтується на гармонійному поєднанні традиційних підходів до пивоваріння, застосуванні якісної сировини, використанні власних природних ресурсів і сучасної виробничо-технічної бази [47].

Операційна діяльність компанії вибудувана з урахуванням історично сформованих виробничих традицій і новітніх технологічних рішень, що забезпечує стабільну якість кінцевого продукту. В основі виробничого процесу лежить використання натуральних компонентів і природної технології бродіння. Важливою складовою формування унікальних смакових характеристик є м'яка артезіанська вода, що видобувається з власних свердловин підприємства та відзначається природною чистотою й оптимальним мінеральним складом (рис. 2.6).

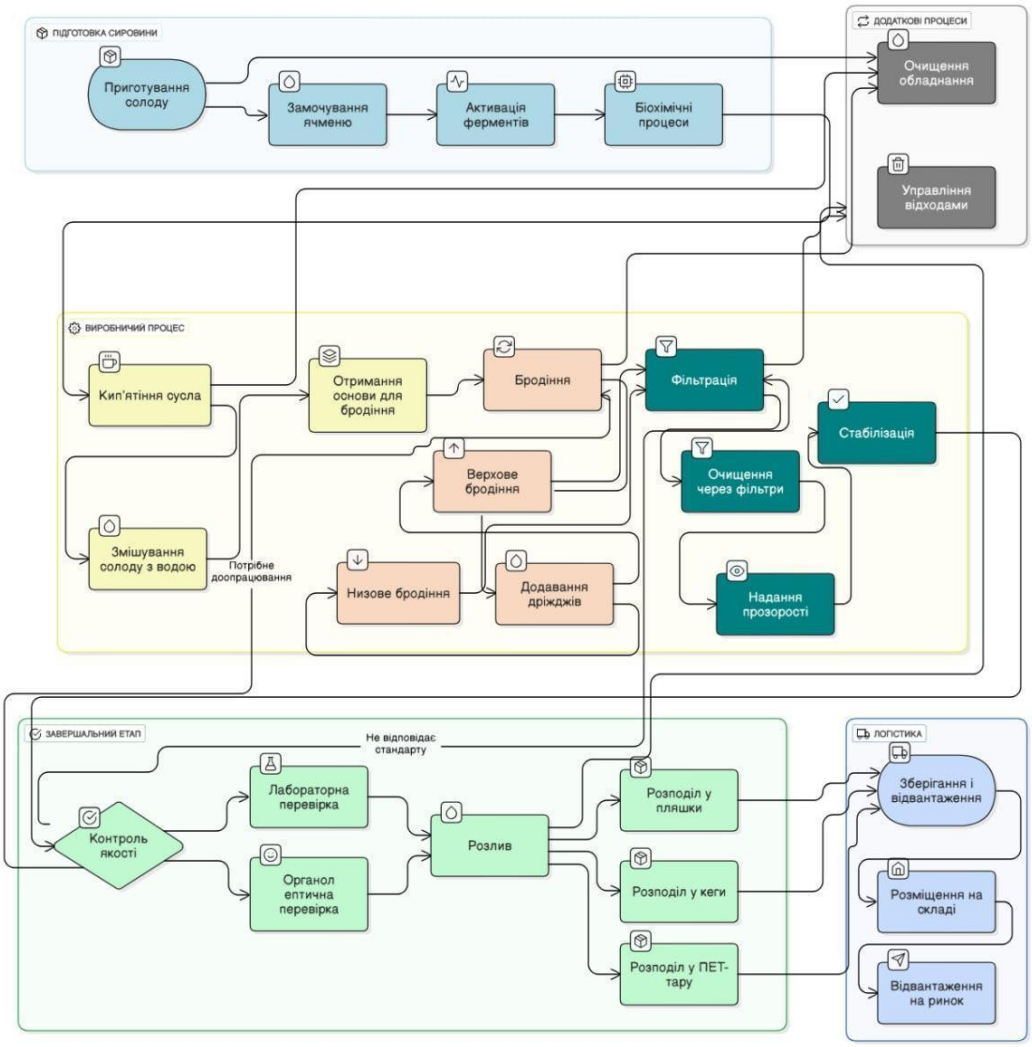

Рис. 2.6. Блок-схема операційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: створено автором на основі наданих підприємством матеріалів

Таким чином, особливості організації операційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтуються на гармонійному поєднанні класичних методів пивоваріння, ретельного контролю якості сировини та готової продукції [46].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійну форму організаційної структури, яка відповідає масштабам та специфіці діяльності підприємства, що більш детальніше наведено на рисунку 2.7.

Система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» побудована за традиційною ієрархічною моделлю. Найвищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які формують стратегічні орієнтири розвитку підприємства, приймають принципові рішення та здійснюють нагляд за його діяльністю.

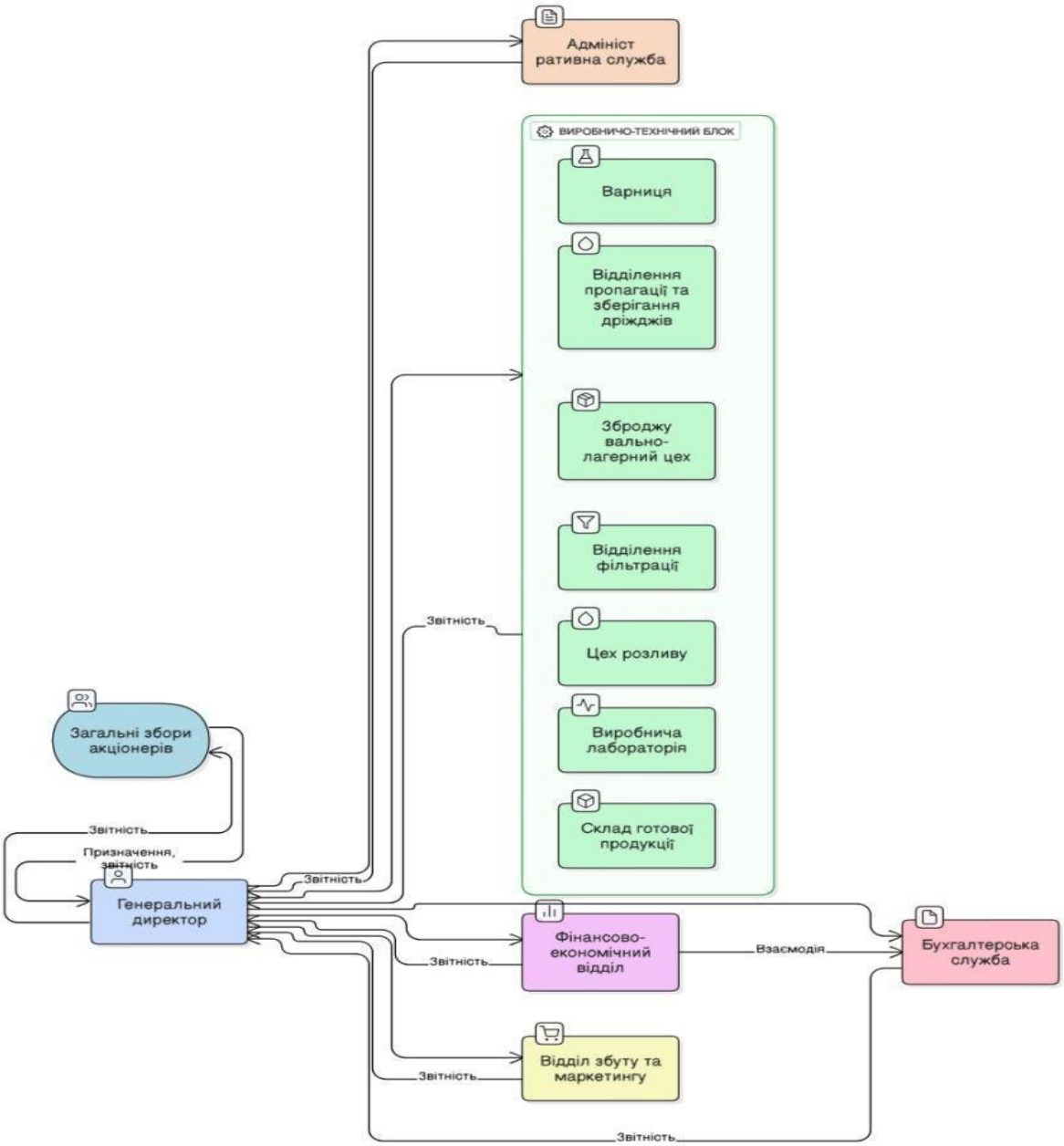

Рис. 2.7. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: створено автором на основі наданих підприємством матеріалів

Операційне керівництво компанією покладено на генерального директора, який відповідає за організацію виробничих, фінансових і адміністративних процесів, забезпечує реалізацію рішень акціонерів та координує роботу всіх структурних підрозділів [46].

Генеральному директору підпорядковуються ключові функціональні напрями: адміністративний підрозділ, виробничо-технічна служба, фінансово-

економічний відділ, а також відділ збуту й маркетингу. Адміністративна служба забезпечує кадрову роботу, ведення документації та вирішення організаційно-правових питань. Виробничо-технічний напрям охоплює всі етапи виготовлення продукції – від варильного цеху та відділення бродіння і лагерування до фільтрації, розливу, лабораторного контролю якості та складування готової продукції. Фінансово-економічний відділ здійснює планування діяльності, аналіз фінансових результатів, контроль витрат і ведення бухгалтерського обліку. Підрозділ збуту та маркетингу відповідає за просування продукції, взаємодію з партнерами й дистриб'юторами, організацію логістики та рекламні заходи [46].

Важливе місце у структурі управління займає бухгалтерська служба, яка забезпечує облік господарських операцій, формування фінансової звітності та дотримання фінансової дисципліни. Узгодженість роботи всіх підрозділів досягається завдяки централізованій координації з боку генерального директора, що сприяє ефективності управлінської системи підприємства.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» належить до провідних українських виробників пива та безалкогольної продукції, поєднуючи класичні традиції пивоваріння з сучасними технологічними рішеннями. Асортимент підприємства включає пиво, квас, солодкі газовані напої та енергетики, що дозволяє охоплювати різні споживчі сегменти. Відмінною рисою продукції є використання натуральної сировини та дотримання високих стандартів якості, що формує стабільну довіру клієнтів.

Основним видом продукції залишається пиво, яке реалізується як у Полтаві, так і в інших регіонах України. Воно виробляється за класичною технологією бродіння із застосуванням якісного солоду, хмелю та місцевої артезіанської води. Продукція представлена у різних форматах пакування – кегах, ПЕТ-тарі та скляних пляшках, що забезпечує зручність реалізації через різні канали збуту – від роздрібної торгівлі до закладів громадського харчування [46].

Окрім пивної продукції, підприємство активно розвиває напрям безалкогольних напоїв. Квас і газовані напої на натуральній основі користуються стабільним попитом, особливо в теплий період року, та виступають конкурентною альтернативою імпортним товарам. У продуктовому портфелі також представлені енергетичні напої, орієнтовані переважно на молодіжну аудиторію та такі, що займають власну нішу на ринку [46].

Подальший аналіз обґрунтовано спрямувати на дослідження динаміки обсягів виробництва продукції підприємства, що наведена в таблиці 2.2, а також на графічне відображення змін у структурі основного асортименту на рисунку 2.8.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2023	2024	2023	2024	
Пиво	354 568,4	399 686,1	52,3	53,6	1,3
Напої	122 709,1	133 477,3	18,1	17,9	-0,2
Квас	104 404,5	112 598,1	15,4	15,1	-0,3
Енергетики	64 405,3	73 076,9	9,5	9,8	0,3
Інша продукція	31 863,7	26 844,6	4,7	3,6	-1,1
Разом: вироблено продукції у вартісному виразі	677 951	745 683	100,0	100,0	0

Джерело: розраховано та складено автором на основі звітності підприємства за 2023-2024 рр. [46]

Основною продукцією підприємства залишається пиво, яке формує найбільшу частку у структурі виробництва. У 2024 р. його питома вага зросла з 52,3 до 53,6%, а обсяг випуску у грошовому вираженні збільшився з 354 568,4 до 399 686,1 тис. грн, що свідчить про посилення позицій компанії в даному сегменті. Безалкогольні напої займають друге місце в асортименті. Незважаючи на зростання обсягів виробництва з 122 709,1 до 133 477,3 тис. грн, їх частка незначно скоротилася з 18,1 до 17,9%, що пояснюється швидшим зростанням інших напрямів. Подібна ситуація спостерігається і щодо квасу:

обсяг виробництва збільшився, проте частка зменшилася з 15,4 до 15,1%, що вказує на відносну стабільність сегмента [46].

Позитивну динаміку демонструють енергетичні напої, частка яких зросла з 9,5 до 9,8%, а обсяг виробництва – з 64 405,3 до 73 076,9 тис. грн. Водночас категорія іншої продукції скоротилася як у структурі (з 4,7 до 3,6%), так і за обсягами виробництва. Отже, структура асортименту підприємства у 2024 р. характеризується посиленням ролі пива та енергетиків при збереженні стабільних позицій безалкогольних напоїв і квасу.

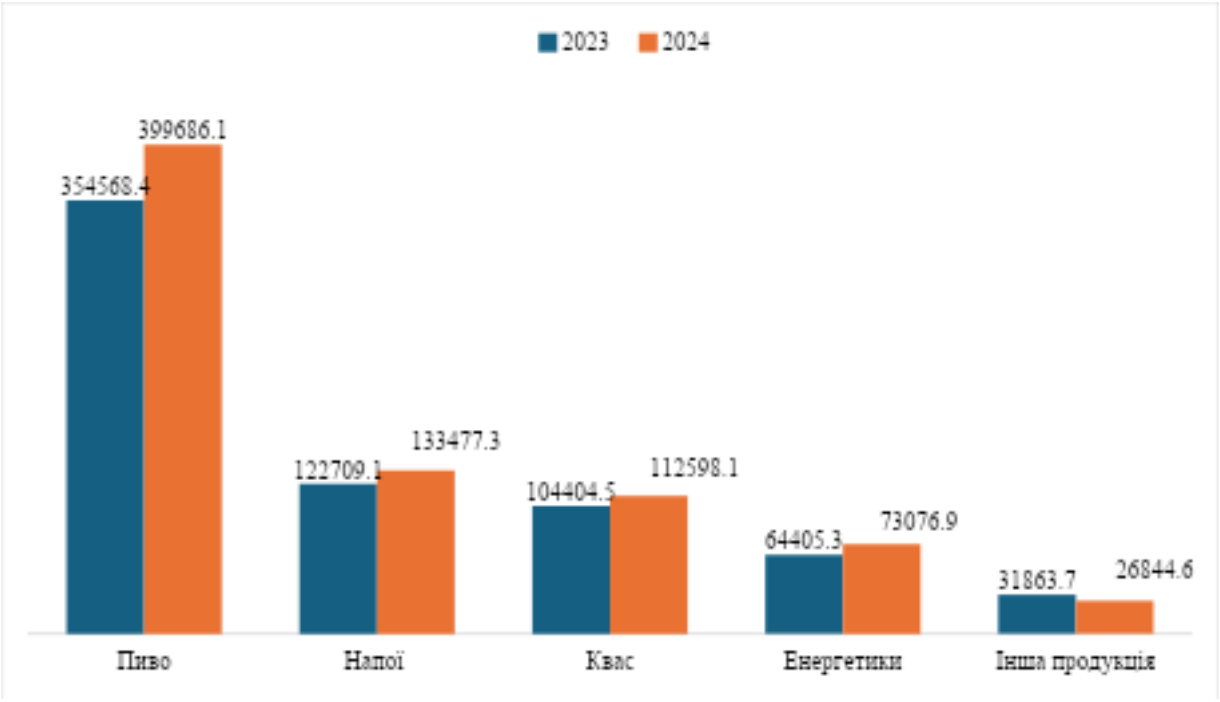

Рис. 2.8. Динаміка виробництва асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023-2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором на основі наданих підприємством матеріалів

Отже, у 2024 р. загальний обсяг виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у грошовому вираженні збільшився з 677 951 до 745 683 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та розширення масштабів діяльності. Зміни в структурі асортименту підтверджують провідну роль пивної продукції, зростання значення сегмента енергетичних напоїв і зменшення частки другорядних товарних груп. Це демонструє концентрацію компанії на найбільш перспективних напрямах ринку [46].

Система збуту підприємства побудована з урахуванням забезпечення стабільності поставок і широкої доступності продукції. Компанія здійснює реалізацію товарів по всій території України, охоплюючи різні регіональні сегменти, що сприяє рівномірному розподілу продукції та зміцненню позицій у кожному з них. Для партнерів і дистриб'юторів підприємство створює привабливі умови співпраці, зокрема гнучку цінову політику, систему заохочень, широкий асортимент, маркетингову підтримку та можливість користування обладнанням. Такий підхід сприяє розширенню партнерської мережі та формуванню стабільних довгострокових відносин на ринку.

Основні економічні показники діяльності підприємства наведено в таблиці 2.3, розрахунки здійснено на основі річної фінансової звітності – форми № 1 «Звіт про фінансовий стан» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток А).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення:	
		2024	2025	абсол., +/-	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	745 683	798 604	52 921	7,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	504 696	551 111	46 415	9,20
Адміністративні витрати	тис. грн.	27 566	31 313	3 747	13,59
Витрати на збут	тис. грн.	88 291	93 909	5 618	6,36
Інші операційні витрати	тис. грн.	620 553	676 333	55 780	8,99
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	85 735	120 307	34572	40,32
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	29 513	32 758	3 245	11,00
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	68 908	34 722	-34 186	-49,61
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	84 554	110 149	25 595	30,27
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	210973	246 415	35 442	16,80
Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	270	267	-3	-1,11

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку підприємства у 2025 р. порівняно з 2024 роком. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 745 683 до 798 604 тис. грн, тобто на 52 921 тис. грн або на 7,10 %, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Разом із зростанням доходів спостерігається і збільшення собівартості реалізованої продукції на 46 415 тис. грн або на 9,20%, внаслідок чого у 2025 р. її обсяг склав 551 111 тис. грн. Адміністративні витрати зросли на 3 747 тис. грн або на 13,59%, а витрати на збут – на 5 618 тис. грн або на 6,36%. У результаті повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 55 780 тис. грн або на 8,99%.

Попри зростання витрат, підприємство значно покращило фінансові результати діяльності. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс з 85 735 до 120 307 тис. грн, тобто на 34 572 тис. грн або на 40,32%. Позитивною тенденцією є також зменшення інших операційних витрат майже вдвічі – на 34 186 тис. грн або на 49,61%, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат підприємства. Фінансовий результат до оподаткування зріс на 25 595 тис. грн або на 30,27% і становив у 2025 р. 110 149 тис. грн. Чистий прибуток підприємства збільшився з 58 953 до 83 421 тис. грн, тобто на 24 468 тис. грн або на 41,50%, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Позитивною є також динаміка вартості активів та власного капіталу підприємства. Середньорічна вартість активів збільшилася на 98 148 тис. грн або на 17,22%, а середньорічна вартість власного капіталу – на 84 374 тис. грн або на 16,65%. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 35 442 тис. грн або на 16,80%, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Чисельність промислово-виробничого персоналу скоротилася на 3 особи або на 1,11%, однак продуктивність праці зросла на 229,24 грн/особу або на 8,30%, що свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів.

У таблиці 2.4 представлена динаміка показників ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

Основні показники ефективності діяльності діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення, %
		2024	2025	
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	83,22	84,69	1,47
Віддача ОЗ	грн./грн.	3,53	3,24	-0,29
Продуктивність праці ПВП	грн./особу	2,08	1,89	-0,18
Рентабельність діяльності (продажів)	%	16,75	19,99	3,23
Рентабельність активів	%	7,91	10,45	2,54
Рентабельність власного капіталу	%	10,34	12,49	2,14

Джерело: сформовано автором на основі даних додатку А

Водночас окремі показники ділової активності дещо погіршилися. Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації збільшилися з 83,22 до 84,69 коп., тобто на 1,77%, що свідчить про підвищення витратомісткості діяльності. Віддача основних засобів знизилася на 8,31%, а коефіцієнт оборотності оборотних активів на 8,83%, що може свідчити про зниження ефективності використання окремих видів ресурсів.

Разом з тим підприємство суттєво покращило показники рентабельності. Рентабельність активів зросла з 7,91 до 10,45%, рентабельність власного капіталу – з 10,34 до 12,49%, а рентабельність діяльності – з 16,65 до 19,99%. Це свідчить про підвищення прибутковості діяльності підприємства та ефективності використання його ресурсного потенціалу.

Загалом можна зробити висновок, що у 2024 р. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшило масштаби виробництва і продажів, зберегло стабільність у нарощуванні активів і капіталу, а також покращило продуктивність праці. Водночас істотне зростання витрат та значне збільшення інших операційних витрат призвели до зменшення прибутку та падіння показників рентабельності, що вказує на необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації виробничих процесів та пошуку шляхів підвищення маржинальності продукції.

2.3. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкуренції на ринку пивоварної продукції особливої актуальності набуває ефективне управління стратегічним потенціалом підприємства. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке функціонує в умовах динамічних змін попиту, зростання витрат і трансформації ринкової структури, стратегічний потенціал виступає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Стратегічний потенціал підприємства охоплює сукупність виробничих, фінансових, інноваційних, кадрових і маркетингових можливостей, що формують основу його розвитку та дозволяють адаптуватися до зовнішніх викликів. Особливості управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пов’язані з поєднанням традицій пивоваріння, модернізації виробничих потужностей, розвитку асортиментної політики та розширення каналів збуту.

Дослідження особливостей управління стратегічним потенціалом підприємства на першому етапі передбачає аналіз його стратегічних цілей, оскільки саме вони визначають напрями використання ресурсів, пріоритети розвитку та механізми досягнення конкурентних переваг. Чітке формулювання цілей дозволяє оцінити узгодженість управлінських рішень із довгостроковою стратегією компанії та визначити ефективність реалізації її потенціалу. Отже, на рисунку 2.9 наведено характеристику стратегічних цілей компанії.

Головна стратегічна орієнтація ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на досягнення довгострокового стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Реалізація цієї мети здійснюється через систему взаємопов’язаних завдань, які визначають ключові напрями діяльності підприємства.

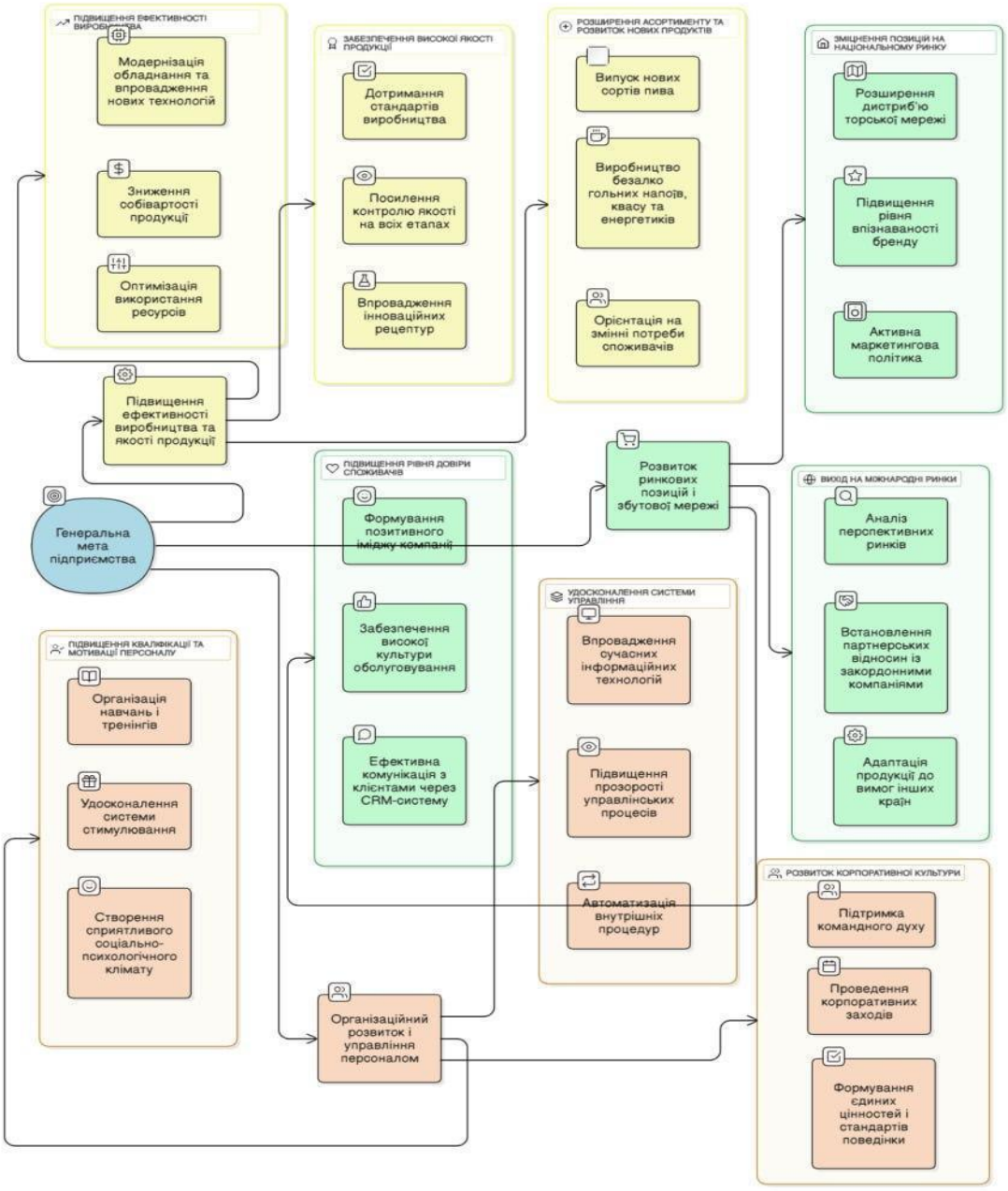

Рис. 2.9. Стратегічні цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: створено автором основі матеріалів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [46]

Насамперед важливим є підвищення результативності виробничих процесів, що передбачає оновлення технічної бази, впровадження інноваційних технологій, скорочення витрат та раціональне використання ресурсів. Значна увага приділяється забезпеченню високого рівня якості продукції шляхом суворого дотримання стандартів, посиленого контролю на всіх етапах виробництва та розроблення нових рецептур. Окремим завданням виступає розширення продуктового портфеля, зокрема шляхом створення

нових видів пива, безалкогольних напоїв, квасу й енергетиків відповідно до потреб споживачів [46].

Вагомим напрямом є також посилення ринкових позицій і розвиток збутової інфраструктури, що включає зміцнення присутності на національному ринку через розширення мережі партнерів, активну маркетингову діяльність та підвищення впізнаваності бренду. Паралельно компанія орієнтується на освоєння зовнішніх ринків, що передбачає налагодження співпраці з іноземними партнерами та адаптацію продукції до міжнародних вимог. Важливим завданням залишається формування довіри споживачів через підтримання позитивної репутації, якісне обслуговування та ефективні комунікації.

Третій блок стратегічних орієнтирів пов’язаний з організаційним удосконаленням і розвитком персоналу. Йдеться про модернізацію системи управління шляхом впровадження сучасних інформаційних рішень, автоматизацію внутрішніх процесів та підвищення прозорості управління. Значна увага приділяється професійному зростанню працівників, удосконаленню системи мотивації та формуванню сприятливого робочого середовища. Розвиток корпоративної культури, підтримка командної взаємодії та спільних цінностей також є складовими стратегічного розвитку [38].

У підсумку така багаторівнева система цілей забезпечує узгодженість стратегічних і поточних рішень, дозволяє ефективно розподіляти ресурси та створює основу для підвищення результативності діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах конкурентного середовища.

Наступним пропонується навести динаміку складових показників стратегічного потенціалу підприємства (табл. 2.5).

Проведений аналіз динаміки індикаторів стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за даними таблиці 2.5 свідчить про загальне покращення результатів діяльності підприємства у 2025 р. порівняно з 2024 роком. Позитивні зміни спостерігаються у фінансовій, виробничій, кадровій та

Таблиця 2.5

Динаміка індикаторів стратегічного потенціалу

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2024-2025 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Фінансова складова діяльності				
Дебіторська заборгованість за товари та послуги	22 893	31 295	8 402	36,70
Грошові кошти та їх еквіваленти	224 097	209 749	-14 348	-6,40
Поточні зобов'язання	49 121	59 407	10 286	20,94
Валовий прибуток	240 987	247 493	6 506	2,70
Чистий прибуток	58 953	83 421	24 468	41,50
Виробнича складова діяльності				
Виробничі запаси	95 765	83 935	-11 830	-12,35
Незавершене виробництво	11 125	13 525	2 400	21,57
Готова продукція	14597	19 029	4 432	30,36
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	14637	21061	6 424	43,89
Інші операційні витрати	68 908	34 722	-34 186	-49,61
Адміністративні витрати	27 566	31 313	3 747	13,59
Матеріальні витрати	444 660	478 358	33 698	7,58
Кадрова складова діяльності				
Забезпечення виплат персоналу	1435	1489	54	3,76
Поточні зобов'язання з оплати праці	2 342	3 362	1 020	43,55
Витрати на оплату праці	86 946	104 991	18 045	20,75
Відрахування на соціальні заходи	18 835	22 428	3 593	19,08
Витрати на оплату товарів (робіт, послуг)	14 637	15 647	1 010	6,90
Маркетингова складова діяльності				
Дохід від реалізації продукції	745 683	798 604	52 921	7,10
Витрати на збут	88 291	93 909	5 618	6,36
Собівартість реалізованої продукції	504 696	551 111	46 415	9,20

Джерело: зроблено автором на основі даних додатку А

маркетинговій складових стратегічного потенціалу, що підтверджує ефективність діяльності підприємства та його здатність забезпечувати стабільний розвиток в умовах конкурентного середовища.

У межах фінансової складової діяльності відбулося зростання дебіторської заборгованості за товари та послуги з 22 893 до 31 295 тис. грн, тобто на 8 402 тис. грн або на 36,70%, що може свідчити про збільшення обсягів реалізації продукції з відтермінуванням платежів. Водночас обсяг

грошових коштів та їх еквівалентів зменшився на 14 348 тис. грн або на 6,40%, що пов’язано із використанням коштів у процесі фінансово-господарської діяльності. Поточні зобов’язання підприємства зросли на 10 286 тис. грн або на 20,94%, що свідчить про збільшення короткострокових джерел фінансування діяльності.

Валовий прибуток підприємства зріс на 6 506 тис. грн або на 2,70%, а чистий прибуток збільшився на 24 468 тис. грн або на 41,50%, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства і зміцнення його фінансового потенціалу. Аналіз виробничої складової показав скорочення виробничих запасів на 11 830 тис. грн або на 12,35%, що може свідчити про більш раціональне використання матеріальних ресурсів та оптимізацію запасів. Разом із тим незавершене виробництво зросло на 2 400 тис. грн або на 21,57%, а залишки готової продукції збільшилися на 4 432 тис. грн або на 30,36%, що пов’язано зі зростанням обсягів виробництва продукції.

Кредиторська заборгованість за товари та послуги збільшилася на 6 424 тис. грн або на 43,89%, що свідчить про активізацію взаєморозрахунків із постачальниками та контрагентами. Водночас позитивною тенденцією є значне скорочення інших операційних витрат на 34 186 тис. грн або на 49,61%, що сприяло покращенню фінансових результатів діяльності підприємства. Адміністративні витрати зросли на 3 747 тис. грн або на 13,59%, а матеріальні витрати – на 33 698 тис. грн або на 7,58%, що обумовлено збільшенням обсягів виробництва та підвищенням вартості ресурсів.

У кадровій складовій діяльності спостерігається збільшення витрат, пов’язаних із персоналом. Забезпечення виплат персоналу зросло на 54 тис. грн або на 3,76%, поточні зобов’язання з оплати праці – на 1 020 тис. грн або на 43,55%, а витрати на оплату праці збільшилися на 18 045 тис. грн або на 20,75%. Також відрахування на соціальні заходи зросли на 3 593 тис. грн або на 19,08%. Це свідчить про підвищення рівня оплати праці працівників та посилення соціальної спрямованості діяльності підприємства.

Маркетингова складова стратегічного потенціалу також характеризується позитивною динамікою. Дохід від реалізації продукції зріс на 52 921 тис. грн або на 7,10 %, що свідчить про підвищення попиту на продукцію підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Витрати на збут зросли на 5 618 тис. грн або на 6,36%, що пов'язано з активізацією маркетингової діяльності та просуванням продукції. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 46 415 тис. грн або на 9,20%, що обумовлено зростанням виробничих витрат та вартості сировини.

Інтегральні показники ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства розраховуються на основі узагальнення системи часткових показників, що характеризують фінансову, виробничу та управлінську діяльність підприємства.

Для цього використовується підхід нормування показників з подальшим їх агрегуванням в єдиний інтегральний індекс. Нормування здійснюється з метою приведення різнорідних показників до порівнянного вигляду, після чого формується узагальнений показник як середнє значення нормованих індикаторів.

Для оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства доцільним є використання інтегрального підходу, який передбачає нормування окремих показників та їх подальше агрегування в єдиний інтегральний індекс. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне оцінювання рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства та врахувати вплив різних груп ресурсів на загальну ефективність його функціонування. Методика розрахунку інтегральних показників ґрунтується на приведенні показників до порівнянного вигляду шляхом їх нормування та подальшого визначення узагальненого індексу як середнього або зваженого значення нормованих показників.

Методика розрахунку включає наступні етапи.

1. Відбір ключових показників за чотирма складовими стратегічного потенціалу (фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова).

2. Нормування показників за формулою:

$$K_i = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (2.1)$$

де x_i – фактичне значення показника;

x_{min} і x_{max} – мінімальне та максимальне значення показника у 2024-2025 рр.

3. Розрахунок інтегрального індексу як середнього арифметичного нормованих показників у межах кожної складової.

Отримані результати інтегральної оцінки наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка інтегральних показників стратегічного потенціалу та його складових у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024-2025 рр.

Складова потенціалу	2024	2025	Відхилення абсолютне, +/-
Фінансовий потенціал	0,46	0,52	-0,07
Виробничий потенціал	0,58	0,61	0,1
Кадровий потенціал	0,75	0,79	0,09
Маркетинговий потенціал	0,98	0,99	0,02

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Отже, складові стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024-2025 рр. загалом характеризуються позитивними змінами, хоча темпи розвитку окремих напрямів відрізняються. Фінансовий потенціал має несталу динаміку, адже після зростання у 2024 р. у 2025 р. спостерігається певне зниження, що може свідчити про коливання фінансових результатів та вплив різних внутрішніх і зовнішніх чинників на рівень прибутковості та платоспроможності.

Виробничий потенціал демонструє поступове зростання, що вказує на розширення виробничих можливостей, удосконалення технологій або збільшення обсягів випуску продукції. Кадрова складова також має позитивну тенденцію, що може бути пов’язано з інвестуванням у розвиток персоналу, підвищенням кваліфікації працівників і покращенням організації праці. Найбільш виражену та стабільну динаміку розвитку показує маркетинговий

потенціал, який наближається до високого рівня, що свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства, ефективність збутової політики та зростання інтересу споживачів до продукції. У цілому стратегічний потенціал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має тенденцію до посилення, насамперед завдяки розвитку виробничої, кадрової та маркетингової складових.

Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства здійснюється на основі системного підходу, який передбачає використання сукупності взаємопов'язаних показників, що відображають ключові аспекти діяльності підприємства.

Методичний підхід до формування системи показників базується на необхідності комплексної оцінки результативності використання ресурсів підприємства, його фінансової стійкості, ділової активності та здатності до розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища.

З огляду на це, до аналізу включено показники, що характеризують:

- ефективність використання ресурсів (рентабельність, продуктивність);
- фінансовий стан підприємства (ліквідність, фінансова стійкість);
- ділову активність (оборотність активів, дебіторської заборгованості);
- динаміку розвитку підприємства.

Такий підхід дозволяє забезпечити всебічну оцінку ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства та обґрунтувати управлінські рішення щодо його подальшого розвитку.

Вибір зазначених показників обумовлений їх широким використанням у фінансово-економічному аналізі та здатністю відображати результати реалізації стратегічних рішень підприємства.

Оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства здійснюється на основі системного підходу, який передбачає аналіз ключових складових потенціалу підприємства – ресурсної, фінансової, кадрової, інформаційної та інноваційної. Для проведення оцінювання використовуються показники, що характеризують рівень використання ресурсів, результативність діяльності підприємства та його здатність

забезпечувати стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

У таблиці 2.7 наведено характеристику показників, які використовуються для оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Вибір зазначених показників обумовлений їх широким застосуванням у фінансово-економічному аналізі та здатністю відображати ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024-2025 рр.

Показник	2024	2025	Відхилення абсолютне, +/-
Матеріальні ресурси			
Фондовіддача	3,53	3,24	-0,29
Фондомісткість	0,28	0,31	0,03
Коефіцієнт зносу	0,31	0,30	-0,01
Матеріаловіддача	1,68	1,67	-0,01
Матеріаломісткість	0,60	0,60	0,00
Трудові ресурси			
Продуктивність праці	2 761,79	2 991,03	229,24
Плинність кадрів	0,04	0,99	0,95
Виробіток	2 761,79	2 991,03	229,24
Фонд оплати праці (ФОП) на 1 працівника	322,02	477,2	155,20
Стабільність кадрів	0,94	0,92	-0,02
Фінансові ресурси			
Рентабельність активів (ROA)	10,34	12,49	2,15
Рентабельність капіталу (ROE)	11,63	14,11	2,48
Поточна ліквідність	7,29	7,09	-0,20
Фінансова автономія	0,89	0,89	0,00
Маневреність капіталу	0,58	0,58	0,00
Інформаційні ресурси			
Частка витрат на ІТ	0,91	0,96	0,05
Рівень автоматизації	0,37	0,42	0,05
Оперативність інформації	0,92	0,94	0,02
Інформаційна доступність	0,58	0,61	0,03

Джерело: зроблено автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про загальне покращення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства. Позитивні зміни спостерігаються у сфері використання трудових, фінансових

та інформаційних ресурсів, що характеризує ефективність системи управління та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток. У сфері використання матеріальних ресурсів окремі показники демонструють незначне погіршення ефективності. Зокрема, фондовіддача зменшилася з 3,53 до 3,24 грн, тобто на 0,29, що свідчить про певне зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Водночас фондомісткість зросла з 0,28 до 0,31, що означає збільшення вартості основних засобів на одиницю реалізованої продукції. Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта зносу основних засобів з 0,31 до 0,30, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства та покращення технічного стану основних засобів.

Матеріаловіддача дещо знизилася з 1,68 до 1,67, а матеріаломісткість залишилася практично незмінною на рівні 0,60, що свідчить про стабільність використання матеріальних ресурсів у виробничому процесі. У межах трудових ресурсів спостерігається позитивна динаміка основних показників ефективності праці. Продуктивність праці та виробіток зросли з 2 761,79 до 2 991,03 тис. грн, тобто на 229,24 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Фонд оплати праці на одного працівника зріс на 155,20 тис. грн і у 2025 р. становив 477,2 тис. грн, що вказує на підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу.

Водночас негативною тенденцією є суттєве зростання плинності кадрів з 0,04 до 0,99, що може свідчити про нестабільність кадрового складу та необхідність удосконалення кадрової політики підприємства. Показник стабільності кадрів дещо знизився з 0,94 до 0,92, однак загалом залишається на достатньо високому рівні. Аналіз фінансових ресурсів свідчить про покращення фінансової ефективності діяльності підприємства. Рентабельність активів (ROA) зросла з 10,34 до 12,49%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 11,63 до 14,11%, що характеризує підвищення ефективності використання активів та власного капіталу підприємства. Поточна ліквідність

дещо знизилася з 7,29 до 7,087, однак її значення залишається високим і свідчить про достатній рівень платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт фінансової автономії залишився незмінним на рівні 0,89, що характеризує високий рівень фінансової незалежності підприємства. Показник маневреності капіталу також залишився стабільним на рівні 0,58, що свідчить про достатню частку власних оборотних коштів у структурі капіталу підприємства. Показники ефективності використання інформаційних ресурсів мають позитивну динаміку. Частка витрат на ІТ зросла з 0,91 до 0,96, рівень автоматизації – з 0,37 до 0,42, оперативність інформації – з 0,92 до 0,94, а інформаційна доступність – з 0,58 до 0,61. Власне це свідчить про активний розвиток інформаційної інфраструктури підприємства, впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Отже, результати аналізу підтверджують, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2025 р. підвищило ефективність управління стратегічним потенціалом. Підприємство демонструє позитивні тенденції у використанні трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та створює передумови для подальшого стабільного розвитку.

У підсумку даного розділу наведено вплив чинників зовнішнього середовища на формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.8). Групування чинників здійснено відповідно до їх економічної природи та характеру впливу на формування стратегічного потенціалу підприємства. При цьому враховано загальноприйняті підходи до класифікації факторів зовнішнього середовища, зокрема поділ на економічні, ринкові, конкурентні та інституційні чинники, що широко застосовуються у сучасних дослідженнях. Запропоноване групування дозволяє систематизувати вплив зовнішнього середовища та забезпечує більш чітке визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Таблиця 2.8

PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу
P – Political (політичні фактори)	Державне регулювання галузі	Податкова політика, акцизне регулювання, ліцензійні вимоги та державний контроль впливають на витрати підприємства, умови виробництва та рівень прибутковості
	Воєнний стан	Воєнні ризики впливають на логістику, стабільність постачання сировини, рівень витрат та загальну економічну активність
E – Economic (економічні фактори)	Рівень доходів населення	Зміна платоспроможності населення впливає на попит на продукцію підприємства та структуру споживання
	Інфляція і зростання витрат	Підвищення цін на сировину, енергоносії та логістику збільшує собівартість продукції
S – Social (соціальні фактори)	Зміна споживчих уподобань	Зростає попит на безалкогольні напої та продукцію з натуральними компонентами
	Демографічні тенденції	Скорочення чисельності населення та міграційні процеси впливають на місткість ринку
T – Technological (технологічні фактори)	Автоматизація виробництва	Використання сучасного обладнання дозволяє підвищити продуктивність та якість продукції
	Інноваційні технології	Впровадження нових технологій сприяє оновленню асортименту та підвищенню конкурентоспроможності
E – Environmental (екологічні фактори)	Екологічні стандарти	Дотримання екологічних норм потребує додаткових витрат, але позитивно впливає на імідж підприємства
	Раціональне використання ресурсів	Ефективне використання води, енергії та сировини дозволяє знижувати витрати виробництва
L – Legal (правові фактори)	Законодавчі обмеження	Законодавство щодо виробництва та реалізації алкогольної продукції впливає на діяльність підприємства
	Санітарні та сертифікаційні вимоги	Контроль якості продукції та відповідність стандартам визначають можливості реалізації продукції на ринку

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів до PESTEL-аналізу та внутрішніх матеріалів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [46]

Для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на формування стратегічного потенціалу підприємства доцільним є використання PESTEL-аналізу, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори впливу на діяльність підприємства. Використання даного підходу дає можливість визначити ключові зовнішні ризики та можливості розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Проведений PESTEL-аналіз свідчить про те, що на формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впливає значна кількість факторів зовнішнього середовища. Найбільш вагомими серед них є економічні та політичні фактори, що пов’язано з високим рівнем нестабільності економічного середовища, інфляційними процесами та впливом воєнного стану на діяльність підприємств харчової промисловості.

Водночас важливого значення набувають технологічні фактори, оскільки впровадження сучасних технологій та автоматизація виробничих процесів сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Соціальні, екологічні та правові фактори також формують умови функціонування підприємства та визначають необхідність постійної адаптації його стратегічного потенціалу до змін зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище загалом характеризується достатнім рівнем ресурсного забезпечення, наявністю виробничих потужностей, кваліфікованого персоналу, налагодженої системи управління та орієнтацією на інноваційність [46].

Виробничі можливості дозволяють ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» задовольняти внутрішній попит і потенційно нарощувати експорт, фінансові ресурси забезпечують підтримку операційної діяльності та інвестиційні процеси, а кадровий потенціал сприяє підвищенню якості продукції та впровадженню нововведень. Водночас ефективність використання цих ресурсів значною мірою залежить від рівня управлінських рішень та здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Фактори прямого впливу, зокрема споживачі, конкуренти, постачальники та державне регулювання, безпосередньо визначають умови функціонування підприємства. Висока конкуренція та залежність від якості й вартості сировини формують необхідність постійного вдосконалення продукції та оптимізації витрат. Чинники непрямого впливу, такі як економічна ситуація, технологічні зміни, соціально-культурні тенденції та екологічні вимоги,

визначають довгострокові перспективи розвитку.

У таблиці 2.9 наведено SWOT-аналіз діяльності компанії.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Тривала історія діяльності з 1965 року та сформована репутація регіонального виробника, що забезпечує довіру споживачів і стабільну впізнаваність бренду	Зниження чистого прибутку у 2024 р. на 30,14%, що свідчить про погіршення кінцевої фінансової ефективності попри зростання доходів
Поєднання класичних традицій пивоваріння з сучасними технологіями виробництва та контролю якості, наявність лабораторного і дегустаційного контролю продукції	Значне зростання інших операційних витрат (на 137,64%) та адміністративних витрат, що створює додаткове навантаження на фінансовий результат
Використання натуральної сировини та власної артезіанської води з м'якими властивостями як унікальної конкурентної переваги	Зниження показників рентабельності (ROA, ROE, рентабельність продажів), що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів
Диверсифікований асортимент (пиво, квас, безалкогольні напої, енергетики), що дозволяє охоплювати різні споживчі сегменти	Зростання матеріальних витрат і собівартості продукції, що підвищує витратомісткість виробництва
Зростання обсягів реалізації та доходу у 2024 р. (на 9,99 %), позитивна динаміка валового прибутку	Поступове старіння основних засобів (зростання коефіцієнта зносу), що потребує інвестицій в оновлення технічної бази
Підвищення продуктивності праці, стабілізація кадрового складу та зростання кадрового потенціалу	Збільшення кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань, що підвищує фінансові ризики
Розвинена система збуту по всій території України, гнучка співпраця з дистриб'юторами та партнерами	Ієрархічна структура управління може знижувати швидкість адаптації до змін ринкового середовища
Можливості (O)	Загрози (T)
Подальше розширення внутрішнього ринку та нарощування експортних поставок	Високий рівень конкуренції з боку національних і міжнародних виробників пива та безалкогольної продукції
Зростання попиту на безалкогольні та енергетичні напої, що відкриває перспективи розвитку нових продуктів	Коливання купівельної спроможності населення, інфляційні процеси та економічна нестабільність
Модернізація виробничих потужностей та цифровізація управлінських процесів (зростання IT-інвестицій, автоматизації)	Зростання вартості сировини, енергоносіїв та логістики, що впливає на собівартість продукції
Поглиблення маркетингової діяльності та зміцнення бренду через активні комунікації й розширення партнерської мережі	Посилення державного регулювання (податкове навантаження, ліцензійні вимоги, екологічні стандарти)
Розширення асортименту через впровадження нових рецептур і продуктів відповідно до змін споживчих уподобань	Зміна споживчих трендів (зменшення споживання алкоголю, перехід до альтернативних напоїв)

Джерело: складено автором на основі аналізу внутрішньої фінансової звітності, матеріалів підприємства та даних про середовище [46, 36, 37]

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має міцні ринкові позиції, сформовані завдяки тривалій історії діяльності, впізнаваності бренду, поєднанню традицій пивоваріння із сучасними технологіями та використанню натуральної сировини. SWOT-аналіз діяльності підприємства проводиться з метою комплексної оцінки його внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Зокрема, він дозволяє визначити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також виявити можливості (Opportunities) та загрози (Threats), що формуються під впливом зовнішніх факторів.

Застосування SWOT-аналізу дає змогу систематизувати ключові чинники, які впливають на діяльність підприємства, оцінити його конкурентні позиції на ринку та сформувати обґрунтовані стратегічні напрями розвитку.

Отримані результати SWOT-аналізу є основою для прийняття управлінських рішень та формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці, розвиток кадрового й маркетингового потенціалу, а також диверсифікований асортимент продукції. Водночас підприємство стикається зі зниженням чистого прибутку та рентабельності, зростанням операційних і матеріальних витрат, а також підвищенням боргового навантаження. Це вказує на необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

Серед перспектив розвитку варто відзначити можливості розширення експортної діяльності, зростання попиту на безалкогольні та енергетичні напої, модернізацію виробничих потужностей і цифровізацію управління. Разом з тим суттєвими загрозами залишаються посилення конкуренції, економічна нестабільність, зміна споживчих тенденцій і вплив державного регулювання. У цілому підприємство має достатній стратегічний потенціал для подальшого розвитку за умови оптимізації витрат та активної адаптації до змін зовнішнього середовища.

У цілому стратегічний потенціал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формується на основі сильних внутрішніх можливостей, проте його реалізація значною мірою залежить від ефективного реагування на зовнішні виклики. Комплексний облік усіх факторів середовища є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку пива та визначено ефективність управління стратегічним потенціал підприємства.

Український ринок пива у 2016-2024 рр. розвивався хвилеподібно під впливом зовнішніх шоків – до 2021 р. спостерігалося активне зростання кількості виробників і виручки, що відображало пожвавлення конкуренції та розширення сегментів, зокрема малого й крафтового. Повномасштабна війна у 2022 р. спричинила різке скорочення числа підприємств, порушення логістики та падіння фінансових результатів галузі, однак уже у 2023-2024 рр. проявився адаптивний ефект: відновилися виробничі ланцюги, зросли доходи й прибутковість, а ринок стабілізувався на новому рівні. Водночас структура галузі залишається олігополістичною із домінуванням кількох великих компаній, тоді як малі виробники підтримують різноманітність асортименту й розвиток крафтового напряму. SWOT-оцінка підтверджує наявність сильних позицій (бренди, виробничі потужності, збут), але й високу чутливість до воєнних ризиків, інфляції, податкових змін та ресурсної залежності, що робить здатність до адаптації ключовою умовою подальшого зростання.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є підприємством із тривалою історією та сформованою виробничою культурою, яка поєднує традиційні підходи пивоваріння з модернізованими технологічними рішеннями й системним контролем якості. Компанія має чітко вибудуваний виробничий цикл (від підготовки сировини до лабораторної перевірки та розливу), використовує

власну артезіанську воду як важливий елемент позиціонування продукту та підтримує лінійну ієрархічну структуру управління з централізованою координацією ключових функцій. Асортимент підприємства є диверсифікованим: основу становить пиво, водночас стабільні позиції зберігають безалкогольні напої та квас, а сегмент енергетиків демонструє зростання і поступове посилення ролі в портфелі. Фінансово-економічні результати 2024 р. відображають позитивну динаміку масштабів діяльності, підвищення продуктивності праці й нарощування активів, однак паралельно фіксується погіршення чистої прибутковості через випереджальне зростання витрат, особливо інших операційних, що підкреслює потребу в посиленні витратного контролю та підвищенні маржинальності.

Управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формується як система узгоджених рішень, спрямованих на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність через розвиток виробничих можливостей, кадрових компетенцій, маркетингових переваг та цифровізації управління. Стратегічні цілі підприємства орієнтовані на підвищення ефективності виробництва, зміцнення якості, оновлення асортименту, розширення збуту та ринкової присутності, а також на організаційне вдосконалення й розвиток персоналу. Оцінка індикаторів показує, що у 2024 р. підприємство нарощує ресурсну базу, доходи та ліквідність, однак стикається зі спадом чистого прибутку і зростанням боргового та витратного навантаження, що послаблює фінансову складову потенціалу. Водночас інтегральні показники свідчать про посилення виробничого, кадрового та маркетингового потенціалів, а аналіз ефективності використання ресурсів демонструє сильні результати в управлінні персоналом та інформаційними ресурсами, але ознаки зниження віддачі матеріальних ресурсів і падіння рентабельності. Сукупний вплив внутрішніх чинників і зовнішнього середовища означає, що подальше нарощування стратегічного потенціалу потребує одночасно модернізації основних засобів, оптимізації витрат і гнучкого реагування на зміни попиту.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ФІРМА ПОЛТАВПИВО»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо удосконалення управління стратегічним потенціалом

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня управління його стратегічним потенціалом. Постійні зміни ринкового середовища, посилення конкуренції, розвиток технологій та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємством. Для забезпечення стабільного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливим є підвищення ефективності використання фінансових, виробничих, кадрових та інформаційних ресурсів, а також впровадження сучасних управлінських підходів.

Проведений аналіз діяльності підприємства та оцінка його стратегічного потенціалу дозволили виявити як сильні сторони, так і окремі проблеми, що потребують удосконалення. З метою підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємству доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи управління стратегічним потенціалом (табл. 3.1).

Дані таблиці 3.1 свідчать про необхідність подальшого удосконалення системи управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Запропоновані напрями удосконалення охоплюють основні складові стратегічного потенціалу підприємства та спрямовані на підвищення результативності використання ресурсів.

Впровадження ERP-системи UGLA є важливим напрямом удосконалення системи управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Інтеграція даної системи забезпечить комплексну

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення системи управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Напрям удосконалення	Характеристика заходу	Очікуваний результат
Впровадження ERP-системи UGLA	Інтеграція ERP-системи UGLA для автоматизації управління виробництвом, запасами, фінансами, логістикою та збутом продукції підприємства	Підвищення ефективності координації бізнес-процесів, покращення контролю ресурсів, оптимізація управлінських рішень та зниження операційних витрат
Впровадження сучасних інформаційних технологій	Автоматизація управління виробничими процесами, використання цифрових систем обліку та контролю ресурсів	Підвищення оперативності управлінських рішень, скорочення витрат часу та ресурсів
Модернізація виробничого обладнання	Оновлення основних засобів і впровадження енергоощадного обладнання	Підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та покращення якості продукції
Розширення асортименту продукції	Розроблення нових видів безалкогольних та енергетичних напоїв відповідно до сучасних споживчих тенденцій	Збільшення обсягів реалізації та розширення ринкової частки підприємства
Посилення маркетингової діяльності	Активізація рекламних кампаній, просування бренду в соціальних мережах та розвиток комунікацій із споживачами	Зміцнення конкурентних позицій та підвищення впізнаваності бренду
Оптимізація витрат підприємства	Контроль матеріальних, адміністративних та операційних витрат, удосконалення системи бюджетування	Зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості діяльності
Підвищення кваліфікації персоналу	Організація навчання, тренінгів та програм професійного розвитку працівників	Формування висококваліфікованого кадрового потенціалу та підвищення ефективності роботи персоналу
Розвиток системи стратегічного планування	Удосконалення процесу стратегічного аналізу та прогнозування діяльності підприємства	Підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та ефективності управління

Джерело: розроблено автором

автоматизацію ключових бізнес-процесів підприємства, зокрема управління виробництвом, логістикою, запасами, фінансами та збутом продукції. Це сприятиме підвищенню прозорості управлінської діяльності та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства.

Використання ERP-системи UGLA дозволить оперативно отримувати актуальну інформацію щодо виробничих і фінансових показників, що, своєю

чергою, підвищить якість управлінських рішень та ефективність стратегічного планування. Автоматизація процесів обліку та контролю ресурсів сприятиме зниженню операційних витрат, мінімізації ризику помилок і скороченню часу на обробку інформації.

Крім того, впровадження ERP-системи UGLA забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, раціонального використання ресурсів та покращення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Таким чином, застосування ERP-рішення є доцільним інструментом підвищення ефективності діяльності та зміцнення стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Значну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства відіграє впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизація управлінських і виробничих процесів. Використання цифрових систем контролю та обліку ресурсів дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, оптимізувати виробничі процеси та скоротити витрати часу і ресурсів.

Не менш важливим є оновлення виробничих потужностей та модернізація обладнання, що сприятиме підвищенню ефективності використання основних засобів, зниженню витратомісткості виробництва та покращенню якості продукції. Поряд із цим доцільним є посилення контролю за матеріальними, адміністративними та операційними витратами підприємства, що забезпечить підвищення рівня прибутковості діяльності.

Перспективним напрямом розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є також розширення асортименту продукції та активізація маркетингової діяльності. Розроблення нових видів продукції, зокрема безалкогольних та енергетичних напоїв, дозволить підприємству адаптуватися до сучасних споживчих тенденцій і розширити ринкову частку. Посилення рекламної діяльності та розвитку бренду сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку пивоварної продукції.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підвищити ефективність управління стратегічним потенціалом,

забезпечити більш раціональне використання ресурсів, зміцнити фінансовий стан та створити передумови для подальшого стабільного розвитку підприємства.

Механізм прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах впровадження ERP-системи UGLA ґрунтується на використанні сучасних цифрових технологій для забезпечення ефективного управління підприємством та координації всіх бізнес-процесів. ERP-система UGLA виступає інтегрованим інструментом, який об’єднує інформаційні потоки підприємства в єдину систему та забезпечує керівництво актуальними даними для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Основою механізму є автоматизований збір, обробка та аналіз інформації щодо виробничої, фінансової, логістичної та збутової діяльності підприємства. Завдяки ERP-системі UGLA керівництво отримує можливість оперативно контролювати використання ресурсів, оцінювати ефективність роботи структурних підрозділів та прогнозувати результати діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливе місце у механізмі стратегічного управління займає також впровадження сучасних інформаційних технологій в управління виробничими процесами. Прийняття такого управлінського рішення потребує оцінки рівня автоматизації підприємства, аналізу інформаційних потоків та визначення потреб у цифровізації виробничої діяльності. Використання сучасних інформаційних систем дозволить автоматизувати процеси обліку, контролю виробництва, управління ресурсами та аналізу показників діяльності підприємства. Власне це сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зниженню витрат часу на обробку інформації та підвищенню ефективності виробничих процесів. Одночасно цифровізація дозволить покращити контроль за використанням ресурсів і забезпечити більш раціональне планування діяльності підприємства.

Наступним важливим елементом механізму прийняття стратегічних рішень є модернізація виробничого обладнання та оновлення основних

засобів. Реалізація такого заходу спрямована на підвищення ефективності виробництва, зниження рівня зносу обладнання та покращення якості продукції. Для прийняття відповідного рішення необхідно оцінити технічний стан основних засобів, рівень витрат на їх утримання та можливості впровадження енергоощадних технологій.

Крім того, стратегічні управлінські рішення підприємства повинні бути спрямовані на розвиток маркетингової діяльності та розширення асортименту продукції. Аналіз ринкових тенденцій і споживчих потреб дозволяє визначити перспективні напрями розвитку продукції, зокрема виробництво нових видів безалкогольних та енергетичних напоїв. Посилення маркетингових комунікацій, розвиток бренду та активізація рекламної діяльності сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства та збільшенню обсягів реалізації продукції.

На рисунку 3.1 наведено блок-схему прийняття управлінських рішень за допомогою ERP-системи UGLA.

Отже, використання ERP-системи спрямоване на підвищення ефективності управління ресурсами підприємства, покращення координації бізнес-процесів та забезпечення стабільного стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. На першому етапі ERP-система UGLA забезпечує централізоване накопичення інформації з усіх функціональних напрямів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – виробництва, фінансів, логістики, постачання, збуту продукції, управління персоналом та маркетингової діяльності. Автоматичне оновлення даних у режимі реального часу дозволяє керівництву підприємства отримувати комплексну та достовірну інформацію про стан ресурсів, виробничі потужності, обсяги реалізації продукції та фінансові результати діяльності. Влансе це сприяє усуненню інформаційних розривів і підвищує якість інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Другим етапом механізму прийняття стратегічних управлінських рішень є аналітична обробка інформації засобами ERP-системи UGLA. На цьому етапі

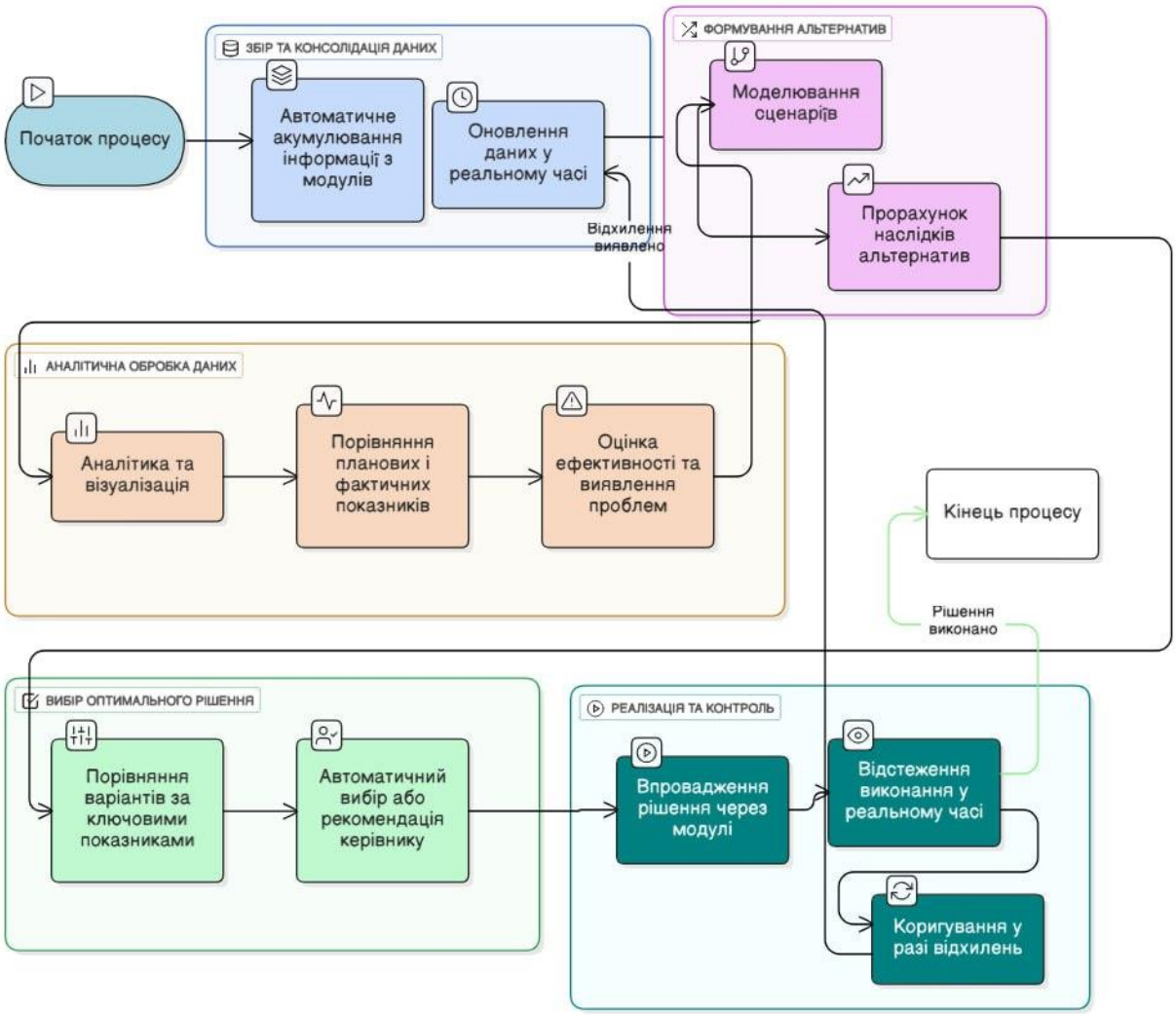

Рис. 3.1. Схема прийняття стратегічних рішень за допомогою ERP-системи UGLA

Джерело: складено автором

відбувається систематизація, узагальнення та інтерпретація значних обсягів даних, які надходять із різних функціональних підсистем підприємства, зокрема виробництва, фінансів, логістики, постачання, збуту та управління персоналом. ERP-система трансформує великі масиви інформації у структуровані аналітичні звіти, графіки, таблиці, інформаційні панелі (дашборди), а також прогнозні моделі, що дозволяє керівництву підприємства оперативно оцінювати поточний стан діяльності та своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.

Особливістю ERP-системи UGLA є високий рівень автоматизації процесу обробки інформації, що значно скорочує час на підготовку управлінських рішень і мінімізує ризик виникнення помилок, пов’язаних із людським фактором. Система забезпечує автоматизований аналіз витрат, ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, продуктивності праці, рентабельності окремих видів продукції, ефективності функціонування структурних підрозділів та результативності виробничо-господарської діяльності загалом. Крім того, ERP-система дозволяє здійснювати порівняльний аналіз фактичних і планових показників, визначати причини відхилень та оперативно формувати пропозиції щодо усунення виявлених проблем.

Наступним етапом є формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Використовуючи накопичені дані та результати аналітичної обробки інформації, ERP-система UGLA надає можливість моделювати різні сценарії управлінських рішень, оцінювати їх потенційний економічний ефект і прогнозувати можливі наслідки впровадження. Зокрема, система дозволяє аналізувати варіанти модернізації виробничих потужностей, оптимізації логістичних процесів, удосконалення системи постачання, розширення асортименту продукції, підвищення рівня автоматизації виробництва, управління запасами або ефективнішого розподілу ресурсів між структурними підрозділами підприємства.

Особливе значення на цьому етапі має використання історичних даних та прогнозної аналітики, які дозволяють оцінити вплив кожної альтернативи на ключові фінансово-економічні показники підприємства, зокрема рівень витрат, прибутковість, продуктивність праці, оборотність активів і конкурентоспроможність продукції. Завдяки цьому керівництво отримує можливість обирати найбільш доцільні варіанти розвитку з урахуванням потенційних ризиків, ресурсних обмежень та стратегічних цілей підприємства.

На етапі вибору управлінського рішення ERP-система UGLA забезпечує комплексне порівняння альтернативних варіантів за системою ключових

критеріїв, серед яких рівень фінансових витрат, терміни реалізації проєкту, потреба у ресурсах, очікувана економічна ефективність, рівень ризику, вплив на продуктивність та перспективи зміцнення конкурентних позицій підприємства. Використання інтегрованої системи показників дозволяє керівництву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, які базуються не на інтуїтивних припущеннях, а на точних аналітичних даних та економічних розрахунках.

Після ухвалення стратегічного рішення ERP-система UGLA забезпечує його реалізацію та подальший контроль виконання. Через інтегровані модулі системи здійснюється координація діяльності між структурними підрозділами підприємства, автоматичний розподіл завдань, контроль виконання встановлених показників та моніторинг ефективності реалізації обраної стратегії. Керівництво підприємства отримує можливість у режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності, контролювати виконання планів, оперативно виявляти відхилення та своєчасно приймати коригувальні управлінські рішення.

Важливою перевагою ERP-системи є забезпечення прозорості управлінських процесів та формування єдиного інформаційного середовища підприємства. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, підвищити рівень координації між підрозділами, скоротити час на передачу інформації та забезпечити узгодженість управлінських рішень між різними рівнями менеджменту. Крім того, інтеграція всіх бізнес-процесів у єдину систему сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та зміцненню його стратегічного потенціалу.

Важливим завершальним етапом механізму прийняття стратегічних управлінських рішень є контроль та оцінка результативності впроваджених заходів. Після реалізації управлінських рішень керівництво підприємства повинно здійснювати постійний моніторинг основних фінансово-економічних показників, аналізувати ефективність використання ресурсів, рівень досягнення поставлених стратегічних цілей та оцінювати загальний вплив

впроваджених змін на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти, коригувати стратегію розвитку, підвищувати ефективність управління та забезпечувати стійке функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, впровадження ERP-системи UGLA сприяє вдосконаленню стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» шляхом підвищення ефективності управління інформаційними потоками, автоматизації бізнес-процесів, покращення якості стратегічного планування, мінімізації управлінських ризиків та забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень. ERP-система формує цілісне інформаційне середовище підприємства, яке забезпечує прозорість, контрольованість, гнучкість та адаптивність управління в умовах динамічного конкурентного середовища.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження ERP-системи та її вплив на основні показники діяльності підприємства

З метою посилення стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільним є впровадження інформаційних систем управління виробничими процесами. Впровадження ERP-системи UGLA забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, раціонального використання ресурсів та покращення адаптивності до змін зовнішнього середовища [49].

Практичне використання модулів UGLA на підприємствах демонструє, наскільки система здатна підвищити ефективність управління та оптимізувати бізнес-процеси. Отож, для більш глибшого розуміння практичного застосування модулів пропонується навести їх характеристику на рисунку 3.2.

Наприклад, фінансовий модуль ERP-системи UGLA може бути ефективно використаний у діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для автоматизації значних обсягів фінансово-облікової документації, пов’язаної з

Рис. 3.2. Характеристика практичного застосування модулів UGLA на підприємствах

Джерело: створено автором

виробництвом та реалізацією пивної продукції. Використання модуля дозволить автоматично формувати накладні, рахунки-фактури, податкові документи та фінансову звітність, що суттєво скоротить час на обробку документації та мінімізує ризик виникнення помилок. Для керівництва підприємства це створює можливість оперативного контролю за рухом грошових потоків, витратами на виробництво та реалізацію продукції, а також отримання актуальної інформації про фінансовий стан підприємства в режимі реального часу.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке характеризується значною чисельністю персоналу та безперервністю виробничого процесу, модуль

управління персоналом може стати важливим інструментом оптимізації кадрових процесів. Його використання дозволить автоматизувати облік робочого часу, планування змінного графіка роботи, контроль відпусток, нарахування заробітної плати та формування звітності для контролюючих органів. В умовах виробничого підприємства, де зайнята значна кількість працівників, впровадження такого модуля сприятиме скороченню часу на підготовку розрахунків із персоналом, підвищенню точності кадрового обліку та покращенню контролю за дотриманням трудових нормативів [54].

Модуль управління запасами та логістики є особливо актуальним для діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оскільки виробництво пива передбачає постійний контроль за запасами сировини, зокрема солоду, хмелю, дріжджів, пакувальних матеріалів і готової продукції. ERP-система UGLA дозволить автоматично відстежувати залишки на складах, формувати заявки постачальникам, контролювати строки поставок та оптимізувати складські запаси відповідно до виробничої програми. Це дозволить зменшити ризик перебоїв у виробництві, уникнути накопичення надлишкових запасів і скоротити втрати, пов’язані з псуванням сировини чи продукції, що має обмежений термін зберігання.

Виробничий модуль ERP-системи демонструє особливу цінність для підприємств пивоварної галузі, оскільки дозволяє оптимізувати процес планування виробничих циклів, контролювати використання сировини та мінімізувати втрати у процесі виготовлення продукції. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використання UGLA може сприяти більш точному плануванню обсягів виробництва різних видів пива, зменшенню перевитрат матеріалів, контролю роботи обладнання та скороченню виробничих простоїв. Крім того, керівництво підприємства отримає можливість відстежувати фактичну собівартість продукції та порівнювати її із запланованими показниками, що підвищить якість управлінських рішень у сфері виробництва.

CRM-модуль також може відігравати важливу роль у діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», особливо в частині взаємодії з торговельними

мережами, дистриб'юторами, ресторанами та іншими клієнтами. За допомогою ERP-системи підприємство матиме можливість контролювати всі етапи взаємодії із замовниками – від формування замовлення до доставки продукції та післяпродажного супроводу. Це сприятиме підвищенню рівня клієнтського сервісу, покращенню прогнозування попиту, скороченню кількості невиконаних замовлень і зміцненню партнерських відносин із ключовими контрагентами.

Аналітичний модуль UGLA дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» інтегрувати дані з усіх функціональних підсистем та підвищити ефективність управління підприємством. Керівництво отримає можливість оперативно оцінювати результати діяльності окремих структурних підрозділів, аналізувати рівень виробничих витрат, обсяг реалізації, стан запасів та фінансові результати. Використання дашбордів, аналітичних звітів і графічних інструментів забезпечить швидкий доступ до ключових показників ефективності, що дозволить приймати стратегічні управлінські рішення на основі актуальних і достовірних даних, а не лише інтуїтивних оцінок [54].

Таким чином, практичне використання модулів ERP-системи UGLA у діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про її здатність комплексно забезпечити потреби підприємства в управлінні фінансами, персоналом, виробництвом, запасами, логістикою та взаємодією з клієнтами. Кожен функціональний модуль виконує окремі управлінські завдання, однак їх інтеграція формує єдину цифрову систему управління, у межах якої дані є актуальними, взаємопов'язаними та доступними для всіх рівнів менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку пивоварної продукції.

Вихідні дані для розрахунку економічної доцільності впровадження ERP-системи UGLA наведено в таблиці 3.2. Оскільки ERP-система є програмним продуктом, а не виробничим обладнанням, у розрахунку не враховуються транспортні, заготівельно-складські витрати, демонтаж устаткування, витрати пару та електроенергії на технологічні цілі.

Економічний ефект від впровадження програмного забезпечення доцільно оцінювати через скорочення управлінських витрат, зменшення втрат часу на обробку інформації, підвищення точності планування, оптимізацію запасів і зниження ризику помилок у виробничо-фінансових розрахунках.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку окупності впровадження ERP-системи UGLA

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Вартість ліцензій / доступу до ERP UGLA	145
Налаштування та адаптація модулів	20
Перенесення даних	10
Навчання персоналу	8
Загальні початкові витрати	183
Річна технічна підтримка системи	12

Джерело: складено автором

Оскільки ERP-система є програмним продуктом, а не виробничим обладнанням, у розрахунку не враховуються транспортні, заготівельно-складські витрати, демонтаж устаткування, витрати пари та електроенергії на технологічні цілі. Економічний ефект від упровадження ERP-системи UGLA доцільно оцінювати через скорочення витрат підприємства, підвищення точності планування, зменшення втрат від помилок в обліку, оптимізацію запасів, а також покращення використання виробничих потужностей.

ERP-система UGLA спрямована на автоматизацію планово-економічних розрахунків, бухгалтерського обліку, управління запасами, виробничого планування та контролю виконання замовлень. Тому очікуваний ефект від її впровадження проявляється у таких напрямах:

– скорочення трудомісткості планово-економічних розрахунків, що впливає на адміністративні витрати;

– зменшення втрат від помилок у плануванні та обліку, що відноситься до інших операційних витрат;

– скорочення надлишкових запасів, що зменшує операційні витрати підприємства;

– підвищення рівня завантаження виробничих потужностей завдяки точнішому плануванню виробничої програми, потреби в сировині та графіків постачання.

Таким чином, ERP-система впливає не лише на зниження витрат, а й на зростання фінансового результату за рахунок більш ефективного використання ресурсів підприємства.

Загальний обсяг початкових інвестицій на впровадження ERP-системи становить: Кзаг = 145 + 20 + 10 + 8 = 183 тис. грн.

Крім початкових витрат, підприємство щорічно нестиме витрати на технічну підтримку ERP-системи:

Впідтр = 12 тис. грн/рік.

Для обґрунтування економічного ефекту використано показники поточних витрат підприємства до та після впровадження ERP-системи. Структуру витрат наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Поточні витрати підприємства до та після впровадження ERP-системи UGLA

Стаття витрат	До впровадження, тис. грн	Після впровадження, тис. грн	Обґрунтування зміни
Умовно-постійні витрати	5 500	5 500	Не змінюються, оскільки ERP не впливає безпосередньо на їх розмір
Адміністративні витрати	2 373,12	1 582,08	Зменшення за рахунок автоматизації планово-економічних розрахунків та облікових процесів
Інші операційні витрати	346,06	242,26	Зменшення втрат від помилок у плануванні, обліку, штрафів і неточностей
Витрати, пов’язані з надлишковими запасами	11	33,71	Оптимізація запасів та зміна їх структури відповідно до оновленої виробничої програми
Інші витрати	4,4	13,49	Зміна пов’язана з обслуговуванням розширеного обсягу виробництва
Разом поточні витрати	8 234,58	7 371,54	Загальне скорочення витрат завдяки впровадженню ERP-системи

Джерело: складено автором

За результатами аналізу поточних витрат підприємства до та після впровадження ERP-системи UGLA можна зробити висновок, що реалізація даного цифрового рішення є економічно доцільною та сприяє підвищенню ефективності управління витратами підприємства. Встановлено, що найбільший позитивний ефект досягається за рахунок скорочення адміністративних витрат – з 2 373,12 тис. грн до 1 582,08 тис. грн, що пояснюється автоматизацією планово-економічних, аналітичних та облікових процесів, а також зменшенням потреби у виконанні частини рутинних операцій. Крім того, спостерігається зниження інших операційних витрат з 346,06 тис. до 242,26 тис. грн, що є результатом мінімізації помилок у плануванні, зниження ризику штрафних санкцій та підвищення точності управлінських рішень.

Водночас окремі статті витрат після впровадження ERP-системи демонструють певне зростання. Зокрема, витрати, пов’язані з надлишковими запасами, збільшуються до 33,71 тис. грн, що пов’язано з оптимізацією структури запасів та адаптацією виробничої програми до оновлених умов функціонування. Також зростання інших витрат до 13,49 тис. грн пояснюється необхідністю забезпечення розширеного обсягу виробництва та супроводу функціонування нової системи. Разом із тим умовно-постійні витрати залишаються незмінними, оскільки впровадження ERP-системи не має прямого впливу на їх формування.

Загалом впровадження ERP-системи UGLA забезпечує скорочення сукупних поточних витрат підприємства з 8234,58 до 7371,54 тис. грн, тобто на 863,04 тис. грн. Це свідчить про позитивний економічний ефект цифровізації управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення якості планування й контролю діяльності підприємства. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження ERP-системи як інструменту оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Сума поточних витрат до впровадження ERP-системи становила:

5 500 + 2373,12 + 346,06 + 11 + 4,4 = 8 234,58 тис. грн.

Після впровадження ERP-системи сума поточних витрат становитиме:

5 500 + 1 582,08 + 242,256 + 33,71 + 13,49 = 7 371,54 тис. грн.

Отже, загальна сума витрат зменшиться на:

8 234,58 – 7 371,54 = 863,04 тис. грн.

Крім скорочення витрат, упровадження ERP-системи забезпечує підвищення ефективності планування виробничої програми. Завдяки кращій координації постачання, виробництва, складських залишків і збуту підприємство може збільшити обсяг реалізації з 50,4 до 72,8 т без пропорційного зростання постійних витрат.

Витрати в розрахунку на 1 т продукції до впровадження ERP-системи:

8 234,58 / 50,4 = 163,38 тис. грн/т.

Витрати в розрахунку на 1 т продукції після впровадження ERP-системи: 7 371,54 / 72,8 = 101,25 тис. грн/т.

Зменшення витрат на 1 т продукції становитиме:

101,25 – 163,38 = -62,13 тис. грн/т.

Отже, повні витрати після впровадження заходу становитимуть:

280 – 62,13 = 217,87 тис. грн/т.

Прибуток до впровадження ERP-системи:

(300 – 280) × 50,4 = 1 008 тис. грн.

Прибуток після впровадження ERP-системи:

(300 – 217,87) × 72,8 = 5 979,06 тис. грн.

Додатковий прибуток від упровадження ERP-системи становитиме:

5 979,06 – 1 008 = 4 971,06 тис. грн.

Чистий додатковий прибуток з урахуванням податку на прибуток 18%:

4 971,06 × 0,82 = 4 076,27 тис. грн.

Термін окупності впровадження ERP-системи визначається як відношення інвестиційних витрат до суми чистого додаткового прибутку та річного ефекту від скорочення витрат:

Ток = 168,56 / (4 076,27 + 33,71) = 168,56 / 4 109,98 = 0,04 року.

Отже, розрахунки свідчать, що впровадження ERP-системи UGLA є економічно доцільним для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Основний ефект досягається за рахунок скорочення адміністративних та операційних витрат, зменшення втрат від помилок у плануванні й обліку, оптимізації запасів, а також підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Важливо, що дохід підприємства зростає не за рахунок прямого впливу ERP-системи на ціну продукції, а завдяки покращенню організації виробництва, точнішому плануванню ресурсів і можливості збільшити обсяг реалізації без пропорційного зростання витрат. Це забезпечує суттєве збільшення прибутку та короткий термін окупності інвестицій у цифровізацію управлінських процесів.

Для оцінки результативності в таблиці 3.4 доцільно представити прогнозований вплив впровадження ERP-системи UGLA на зростання стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Результати оцінювання впливу впровадження ERP-системи UGLA на ріст стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчать про позитивний економічний та управлінський ефект від реалізації цього проєкту. Впровадження системи забезпечило зростання чистого доходу від реалізації продукції на 5979,06 тис. грн (0,75%), що вказує на підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства, покращення координації виробничих процесів і більш ефективне використання ресурсів.

На відміну від базового періоду, після впровадження ERP-системи спостерігається скорочення собівартості реалізованої продукції на 863,04 тис. грн (0,16%), а також зменшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на аналогічну величину (0,13%). Це пояснюється автоматизацією планово-економічних процесів, підвищенням точності обліку, скороченням втрат від помилок у плануванні та оптимізацією використання запасів. Водночас адміністративні витрати підприємства знизилися на 791,04 тис. грн (2,53%), що підтверджує позитивний ефект від скорочення трудомісткості управлінських і облікових операцій.

Таблиця 3.4

Вплив впровадження ERP-системи UGLA на зростання стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	Одиниці виміру	Значення		Відхилення	
		до впровадження	після впровадження	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	798 604	804 583,06	5 979,06	0,75
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	551 111	550 247,96	-863,04	-0,16
Адміністративні витрати	тис. грн	31 313	30 521,96	-791,04	-2,53
Витрати на збут	тис. грн	93 909	93 909	0	0
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	676 333	675 469,96	-863,04	-0,13
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	тис. грн	110 149	115 120,06	4 971,06	4,51
Чистий прибуток	тис. грн	83 421	87 497,27	4 076,27	4,89
Середньорічна вартість активів	тис. грн	668 054	668 237	183	0,03
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	591 259	591 442	183	0,03
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	246 415	246 415	0	0
Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	267	267	0	0
Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації	коп.	84,69	83,96	-0,73	-0,86
Віддача основних засобів	грн/грн	3,24	3,27	0,03	0,75
Продуктивність праці ПВП	тис. грн/ особу	2 991,03	3 013,42	22,39	0,75
Рентабельність продукції	%	19,99	20,88	0,89	х
Рентабельність діяльності (продажів)	%	10,45	10,87	0,42	х
Рентабельність активів	%	12,49	13,09	0,6	х
Рентабельність власного капіталу	%	14,11	14,79	0,68	х

Джерело: складено автором

Позитивна динаміка фінансових результатів підтверджується зростанням прибутковості підприємства: фінансовий результат до оподаткування збільшиться на 4 971,06 тис. грн (4,51%), а чистий прибуток – на 4 076,27 тис. грн (4,89%). Це свідчить про те, що ERP-система UGLA буде сприяти підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів,

удосконаленню виробничого планування та більш раціональному використанню фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Важливим результатом є також покращення показників ефективності діяльності підприємства. Зокрема, відбудеться зниження витрат на 1 грн чистого доходу від реалізації на 0,73 коп. (0,86%), підвищення віддачі основних засобів на 0,03 грн/грн (0,75%), зростання продуктивності праці персоналу на 22,39 тис. грн/особу (0,75%), а також підвищення рівня рентабельності продукції, діяльності, активів і власного капіталу. Зокрема, рентабельність продукції зросте на 0,89 в.п., рентабельність діяльності – на 0,42 в.п., рентабельність активів – на 0,60 в.п., а рентабельність власного капіталу – на 0,68 в.п.

Отже, впровадження ERP-системи UGLA забезпечує комплексний позитивний вплив на ріст стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оскільки сприяє одночасному підвищенню результативності управління, оптимізації витрат, зростанню прибутковості та покращенню ключових показників ефективності діяльності підприємства.

3.3. Організаційно-управлінське забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Організаційно-управлінське забезпечення виконання програми зростання стратегічного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає комплекс управлінських, організаційних та інформаційних заходів, спрямованих на ефективне впровадження ERP-системи UGLA у процеси планування та організації виробництва. Реалізація запропонованого заходу потребує координації дій між структурними підрозділами підприємства, визначення відповідальних осіб, забезпечення належного інформаційного супроводу та контролю за досягненням поставлених цілей.

Ключову роль у впровадженні ERP-системи UGLA відіграє керівництво підприємства, яке забезпечує стратегічне управління процесом цифровізації та ухвалення управлінських рішень щодо модернізації виробничої діяльності.

Для ефективної реалізації проєкту доцільним є створення робочої групи із представників виробничого, фінансового, ІТ-відділу, бухгалтерії, відділу постачання та економічної служби. Такий підхід дозволить забезпечити інтеграцію функціональних напрямів діяльності підприємства та узгодженість процесу переходу до нової системи управління.

Організаційне забезпечення впровадження ERP-системи UGLA передбачає поетапну реалізацію заходу. На першому етапі здійснюється підготовка до впровадження, що включає аналіз наявних бізнес-процесів, визначення потреб підприємства та адаптацію функціональних модулів системи до специфіки діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Наступним етапом є технічне налаштування ERP-системи, інтеграція модулів планування, управління виробництвом, матеріальними ресурсами, калькулювання собівартості, фінансів, закупівель, контролю та аналітичної звітності. Впровадження системи ERP-системи UGLA більш детальніше наведено на рисунку 3.3.

За результатами аналізу етапів впровадження ERP-системи UGLA в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити висновок, що процес цифрової трансформації підприємства має здійснюватися комплексно, поетапно та з урахуванням специфіки виробничо-господарської діяльності пивоварного підприємства. Початковий етап передбачає визначення стратегічних цілей впровадження ERP-системи, проведення аудиту бізнес-процесів та формування вимог до функціональних можливостей системи. Саме на цьому етапі закладається основа для ефективної цифровізації управлінських і виробничих процесів, оскільки чітке визначення потреб підприємства дозволяє мінімізувати ризики неефективного використання програмного забезпечення та забезпечити його відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства.

Важливим етапом є налаштування та конфігурація ERP-системи, що включає адаптацію окремих модулів до особливостей діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», встановлення ролей користувачів та моделювання внутрішніх

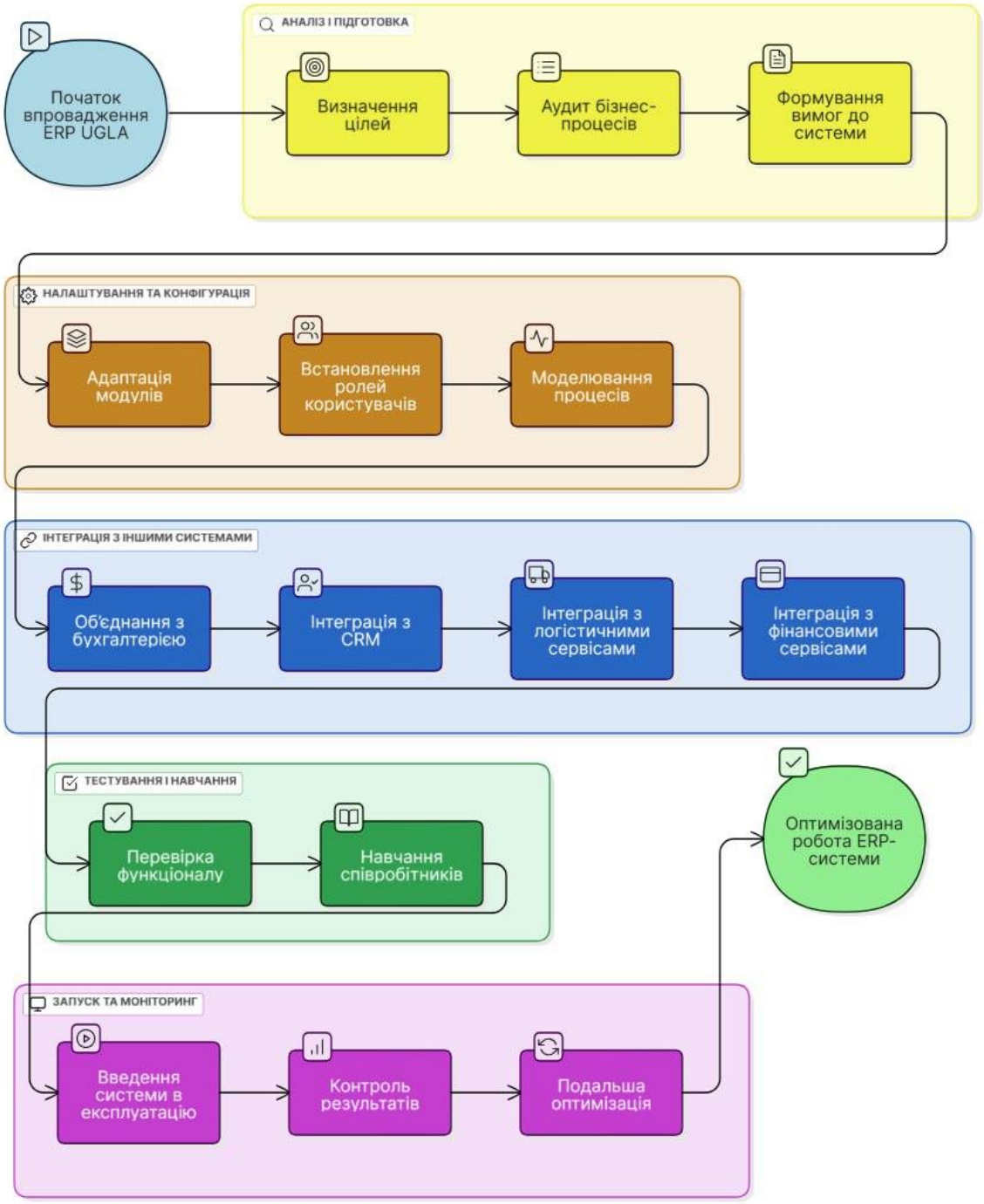

Рис. 3.3. Етапи впровадження ERP-системи UGLA в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: сформовано автором

бізнес-процесів. Для підприємства пивоварної галузі це має особливе значення, оскільки дозволяє врахувати специфіку виробництва, управління запасами сировини, планування виробничих циклів та організації логістичних процесів. Правильне налаштування системи створює передумови для

ефективної взаємодії між структурними підрозділами та забезпечує прозорість інформаційних потоків.

Не менш важливим напрямом є інтеграція ERP-системи UGLA з іншими цифровими сервісами підприємства, зокрема бухгалтерськими програмами, CRM-системами, логістичними та фінансовими платформами. Такий підхід забезпечує створення єдиного інформаційного середовища, у межах якого всі дані синхронізуються в режимі реального часу, що дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією, покращити контроль виробничих і фінансових процесів та мінімізувати ймовірність дублювання чи втрати даних.

Етап тестування та навчання персоналу є необхідною умовою успішного функціонування ERP-системи, оскільки дозволяє перевірити коректність роботи її функціональних модулів, своєчасно усунути технічні недоліки та підготувати працівників до використання нових цифрових інструментів. Навчання співробітників сприятиме підвищенню рівня цифрової грамотності, зменшенню опору змінам та більш швидкій адаптації персоналу до нових умов організації праці, що особливо важливо в умовах переходу до автоматизованих систем управління.

Завершальним етапом впровадження ERP-системи є її запуск у промислову експлуатацію, моніторинг результативності функціонування та подальша оптимізація процесів. Регулярний контроль результатів дозволить оцінити рівень досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти функціонування системи та своєчасно вносити необхідні коригування. Таким чином, поетапне впровадження ERP-системи UGLA у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створює передумови для підвищення ефективності управління підприємством, оптимізації виробничих і фінансових процесів, покращення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку пивоварної продукції.

Етапи впровадження ERP-системи UGLA у процес планування та організації виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно розглянути в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Організаційно-управлінське забезпечення впровадження ERP-системи UGLA

Етап	Зміст робіт	Виконавці	Відповідальні	Термін
1. Аналіз потреб	Аналіз бізнес-процесів, визначення проблем планування та обліку	економічний відділ, IT-відділ, виробничий відділ	заступник директора з економіки	1 тиждень
2. Вибір модулів	Визначення необхідних модулів ERP UGLA	робоча група, представники UGLA	керівник проєкту	1 тиждень
3. Налаштування системи	Конфігурація модулів, ролей користувачів, доступів	IT-відділ, консультанти UGLA	керівник IT-відділу	2-3 тижні
4. Перенесення даних	Імпорт довідників, залишків, планових і фінансових даних	бухгалтерія, IT-відділ	головний бухгалтер	1-2 тижні
5. Навчання персоналу	Проведення інструктажів і тестова робота в системі	консультанти UGLA, HR-відділ	керівник HR-відділу	1 тиждень
6. Тестова експлуатація	Перевірка коректності роботи модулів	усі залучені підрозділи	керівник проєкту	2 тижні
7. Запуск і контроль	Введення системи в експлуатацію, моніторинг KPI	керівництво, економічний відділ	директор підприємства	постійно

Джерело: складено автором

На початковому етапі впровадження ERP-системи UGLA в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється комплексний аналіз потреб підприємства та оцінка поточного стану виробничо-управлінських процесів. Особлива увага приділяється визначенню ключових проблем у сфері планування виробництва, управління матеріальними ресурсами, калькулювання собівартості продукції, фінансового контролю та координації внутрішніх бізнес-процесів. На цьому етапі також визначаються стратегічні цілі впровадження ERP-системи, зокрема підвищення продуктивності виробництва, скорочення витрат, покращення використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Проведення аудиту чинних бізнес-процесів дозволяє сформувати чіткі вимоги до функціоналу ERP-системи UGLA та забезпечити її відповідність специфіці діяльності пивоварного підприємства.

Наступним етапом є технічне налаштування ERP-системи UGLA відповідно до особливостей діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У межах цього процесу здійснюється конфігурація функціональних модулів, зокрема модуля управління виробництвом, планування та бюджетування витрат, управління матеріальними ресурсами і складським обліком, калькулювання собівартості продукції, закупівель і постачання, фінансового управління, контролю та аналітичної звітності. Одночасно визначаються ролі користувачів, рівні доступу до інформації, адаптується структура даних та моделюються внутрішні робочі процеси, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити оперативність управління.

Важливим етапом є інтеграція ERP-системи UGLA з наявними інформаційними ресурсами підприємства, що забезпечує безперервний обмін даними між виробничими, фінансовими, бухгалтерськими, логістичними та постачальницькими підрозділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Така інтеграція сприяє підвищенню прозорості інформаційних потоків, скороченню часу на обробку даних і покращенню координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Після завершення технічної інтеграції здійснюється тестування ERP-системи UGLA, під час якого перевіряється коректність функціонування окремих модулів, виявляються можливі помилки та оцінюється рівень готовності системи до повноцінного використання. Паралельно проводиться навчання персоналу, що є важливою складовою організаційно-управлінського забезпечення впровадження, оскільки ефективність використання системи значною мірою залежить від рівня підготовки працівників. Навчальні заходи дозволяють сформувати необхідні компетенції у сфері роботи з цифровими інструментами та забезпечують швидшу адаптацію персоналу до нових умов організації праці.

Завершальним етапом є введення ERP-системи UGLA в експлуатацію та постійний моніторинг результатів її використання. На цьому етапі здійснюється оцінка досягнутих результатів за ключовими показниками

ефективності, зокрема рівнем продуктивності виробництва, обсягами витрат, рентабельністю, ефективністю використання ресурсів і фінансовими результатами підприємства. За необхідності проводиться оптимізація налаштувань системи та коригування окремих бізнес-процесів для досягнення максимального ефекту від впровадження.

Таким чином, поетапне впровадження ERP-системи UGLA у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формує передумови для зростання стратегічного потенціалу підприємства, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління, вдосконаленню планування виробництва, раціоналізації використання ресурсів, покращенню фінансових результатів і зміцненню довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку пивоварної продукції. Наступним пропонується навести схему інтеграції ERP-системи UGLA з іншими системами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 3.4).

Інтеграція ERP-системи UGLA у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає створення єдиного цифрового середовища управління, що забезпечує взаємозв’язок між основними виробничими, фінансовими, логістичними та управлінськими процесами підприємства. Такий підхід спрямований на посилення стратегічного потенціалу підприємства через підвищення рівня автоматизації, оперативності ухвалення управлінських рішень та ефективності використання ресурсів.

Одним із ключових напрямів інтеграції ERP-системи UGLA у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є взаємодія з внутрішніми інформаційними системами підприємства, зокрема бухгалтерським обліком, фінансовим управлінням, складським обліком та системами планування виробництва. Це дозволяє забезпечити безперервний обмін даними між структурними підрозділами, автоматизувати процеси обліку матеріальних ресурсів, контролю витрат, калькулювання собівартості продукції та управління закупівлями. У результаті керівництво підприємства отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що сприяє підвищенню точності управлінських рішень.

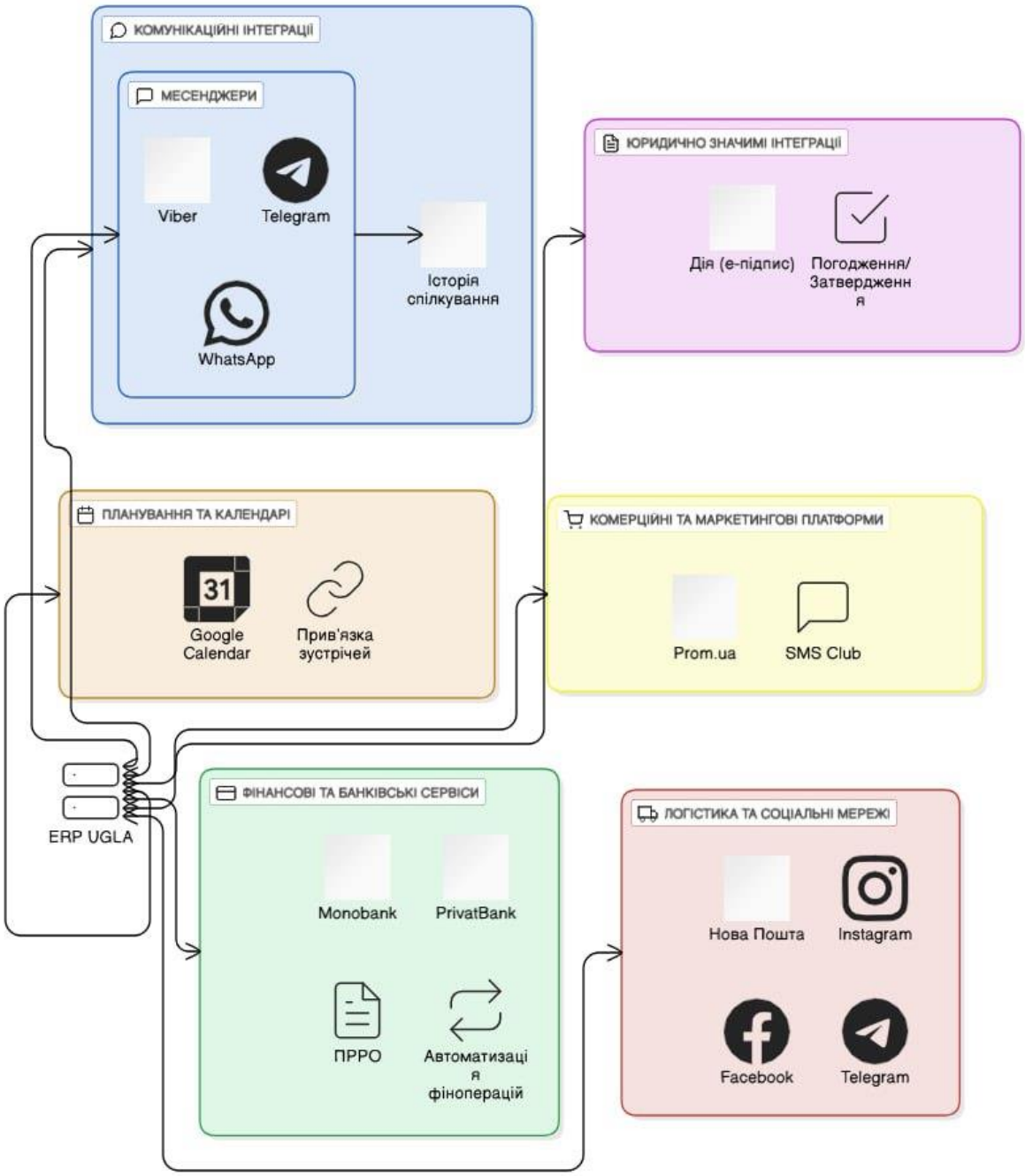

Рис. 3.4. Схема інтеграції ERP-системи UGLA з системами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором

Важливим аспектом інтеграції є також взаємодія ERP-системи UGLA із системами електронного документообігу та цифрового підпису, що дозволяє ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» оптимізувати процес погодження внутрішньої документації, договорів із постачальниками та фінансових документів. Власне це сприяє скороченню адміністративних витрат часу, зменшенню рівня

паперового документообігу та підвищенню прозорості управлінських процесів.

Інтеграція з календарними та планувальними сервісами забезпечує координацію виробничих графіків, логістичних процесів і діяльності структурних підрозділів підприємства. Завдяки цьому покращується узгодженість виробничих циклів, контроль за виконанням виробничих планів і своєчасність постачання сировини та матеріалів, що особливо важливо для безперебійної роботи пивоварного виробництва.

Не менш важливим напрямом є інтеграція ERP-системи UGLA з фінансовими та банківськими сервісами, що дозволяє автоматизувати контроль платежів, фінансових потоків і взаєморозрахунків із постачальниками. Це сприяє покращенню фінансової дисципліни підприємства, оптимізації управління грошовими потоками та підвищенню рівня фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Крім того, інтеграція ERP-системи UGLA із системами аналітики та звітності дозволяє здійснювати комплексний моніторинг показників виробничої діяльності, продуктивності, витрат, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Влансе це створює інформаційну основу для своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Інтеграція ERP-системи UGLA у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сприяє формуванню єдиного цифрового управлінського простору, у межах якого всі ключові бізнес-процеси підприємства взаємопов’язані та функціонують у єдиній інформаційній системі. Влансе це забезпечує підвищення швидкості обробки інформації, зменшення кількості помилок, покращення координації діяльності підрозділів і, як наслідок, зростання стратегічного потенціалу підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та підвищення здатності до довгострокового розвитку.

Отже, організаційно-управлінське забезпечення впровадження ERP-системи UGLA у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створює необхідні умови для ефективної реалізації заходу та сприяє зростанню стратегічного потенціалу підприємства через підвищення ефективності управління, покращення координації виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3

Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Основним напрямом визначено впровадження ERP-системи UGLA, яка забезпечує автоматизацію виробничих, фінансових, логістичних і збутових процесів та покращує координацію між структурними підрозділами. Також обґрунтовано необхідність модернізації обладнання, розширення асортименту продукції, посилення маркетингової діяльності, оптимізації витрат і підвищення кваліфікації персоналу.

Доведено доцільність впровадження ERP-системи UGLA та визначено її позитивний вплив на результати діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проведені розрахунки показали, що після впровадження ERP-системи продуктивність обладнання зросте з 4,5 до 6,5 кг/год, а річний обсяг виробництва – з 50,4 до 72,8 т, що свідчить про підвищення виробничого потенціалу підприємства. Одночасно відбудеться скорочення витрат на енергоресурси: витрати на електроенергію зменшаться з 346,08 до 242,26 тис. грн, а витрати на пар – з 2 373,12 до 1 582,08 тис. грн, що сприятиме зниженню собівартості продукції. У результаті чистий прибуток підприємства збільшиться на 4 076,27 тис. грн, рентабельність продукції зросте з 19,99 до 20,88%, а термін окупності інвестицій становитиме лише 0,04 роки, що підтверджує високу економічну ефективність запропонованого заходу.

Обґрунтовано організаційно-управлінське забезпечення впровадження ERP-системи UGLA в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке передбачає поетапну реалізацію заходу, координацію роботи структурних підрозділів та інтеграцію системи з виробничими, фінансовими й логістичними процесами підприємства. Особлива увага приділена створенню робочої групи, технічному налаштуванню системи, навчанню персоналу та моніторингу результативності впровадження. Очікується, що реалізація заходу забезпечить зростання чистого доходу підприємства на 5 979,06 тис. грн, підвищення продуктивності праці на 0,75%, рентабельності діяльності – на 4,11%, а рентабельності власного капіталу – на 4,86%, що підтверджує ефективність цифровізації управління та зміцнення стратегічного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджено сутність стратегічного потенціалу підприємства як комплексної системи, що поєднує ресурси, можливості, компетенції та конкурентні переваги, формуючи основу його довгострокового розвитку. Встановлено, що єдиного підходу до трактування поняття стратегічного потенціалу в науковій літературі не існує, однак більшість наукових концепцій розглядає його не лише як сукупність ресурсів, а і як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати внутрішні резерви та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Визначено, що результативність стратегічного потенціалу значною мірою залежить від узгодженості ресурсної, кадрової, фінансової, управлінської, маркетингової, інноваційної та інформаційної складових.

Узагальнено теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Визначено, що управління стратегічним потенціалом є безперервним процесом формування, розвитку та ефективного використання можливостей підприємства, який реалізується через стратегічне планування, прийняття управлінських рішень, контроль та коригування діяльності. Обґрунтовано доцільність комплексного поєднання різних підходів до управління залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня впливу зовнішніх чинників та стратегічних цілей розвитку. Встановлено, що основою ефективного управління стратегічним потенціалом є системність, адаптивність, раціональне використання ресурсів і підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом як важливого інструменту обґрунтування управлінських рішень. Визначено доцільність комплексного застосування результативного, витратного та порівняльного методів оцінювання, що дозволяє більш об’єктивно оцінити можливості підприємства, рівень використання ресурсів та перспективи розвитку. Запропоновано використання

системи показників для аналізу ресурсного забезпечення, виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства та визначення резервів підвищення ефективності. Доведено, що оцінка стратегічного потенціалу має базуватися на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу.

Проаналізовано ринок пива України та виявлено його нерівномірний розвиток протягом 2016-2024 рр. під впливом економічних, соціальних та воєнних факторів. Встановлено, що до 2021 року галузь характеризувалася позитивною динамікою, яка проявлялася у збільшенні кількості виробників, зростанні доходів та посиленні конкуренції, зокрема внаслідок активного розвитку крафтового сегмента. Водночас у 2022 році повномасштабна війна спричинила скорочення кількості підприємств, порушення логістичних ланцюгів і погіршення фінансових результатів діяльності виробників. Дослідження показало, що у 2023-2024 рр. ринок почав поступово відновлюватися, що проявилося у стабілізації виробництва, зростанні доходів та відновленні виробничої активності. Водночас галузь залишається висококонцентрованою, де провідні позиції займають великі виробники, а малі пивоварні забезпечують розширення асортименту та розвиток локального виробництва. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові можливості та загрози розвитку ринку, пов’язані з інфляційними процесами, воєнними ризиками, зміною податкового середовища та ресурсними обмеженнями.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та встановлено, що у 2025 році підприємство демонструвало достатньо високий рівень ефективності господарської діяльності та позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 798 604 тис. грн, а чистий прибуток підприємства досягнув 32 758 тис. грн, що свідчить про прибутковість діяльності та стабільність функціонування підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності склав 120 307 тис. грн, що підтверджує ефективність основної діяльності підприємства. У 2025 році рентабельність

діяльності становила 19,99%, рентабельність активів – 10,45%, а рентабельність власного капіталу – 12,49%, що характеризує ефективне використання фінансових ресурсів та зростання результативності діяльності підприємства. Водночас середньорічна вартість основних засобів досягла 246 415 тис. грн, що свідчить про розвиток виробничого потенціалу, а чисельність промислово-виробничого персоналу становила 267 осіб. Попри зростання витрат на 1 грн чистого доходу до 84,69 коп., підприємство зберегло позитивні фінансові результати та достатній рівень конкурентоспроможності, що створює передумови для подальшого розвитку та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Проведений аналіз управління стратегічним потенціалом показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізує стратегічне управління через систему управлінських рішень, спрямованих на модернізацію виробництва, розвиток кадрового потенціалу, оновлення асортименту продукції, вдосконалення маркетингової діяльності та впровадження цифрових рішень. Виявлено позитивну динаміку виробничого, кадрового та маркетингового потенціалу підприємства, а також покращення окремих показників ліквідності й ресурсного забезпечення. Водночас встановлено низку проблем, серед яких зниження рентабельності, збільшення витрат та боргового навантаження, що негативно впливає на фінансову складову стратегічного потенціалу. Це свідчить про необхідність посилення гнучкості управлінських рішень, модернізації підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів.

Розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та підвищення ефективності його діяльності. Основним напрямом визначено впровадження ERP-системи UGLA, яка дозволить автоматизувати виробничі, фінансові, логістичні та збутові процеси, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства. Крім того, запропоновано оновлення виробничого

обладнання, удосконалення системи управління запасами, розширення асортименту продукції, активізацію маркетингової діяльності та підвищення професійної компетентності персоналу.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність впровадження ERP-системи UGLA та її позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Встановлено, що після впровадження системи продуктивність обладнання зросте з 4,5 до 6,5 кг/год, а річний обсяг виробництва збільшиться з 50,4 до 72,8 т, що свідчить про зміцнення виробничого потенціалу підприємства. Одночасно прогнозується скорочення витрат на енергоресурси, зниження собівартості продукції та приріст чистого прибутку на 4 076,27 тис. грн. Рентабельність продукції зросте з 19,99 до 20,88%, а короткий термін окупності інвестицій (0,04 роки) підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованого заходу.

Розроблено організаційно-управлінську програму впровадження ERP-системи UGLA в діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка передбачає поетапну реалізацію цифрової трансформації підприємства. Програма включає проведення аудиту бізнес-процесів, визначення цілей впровадження, адаптацію функціональних модулів ERP-системи, інтеграцію з бухгалтерськими, фінансовими та логістичними сервісами, навчання персоналу та моніторинг результативності роботи системи. Важливою складовою програми визначено створення робочої групи, відповідальної за координацію впровадження та контроль досягнення запланованих результатів. Очікуваними результатами реалізації програми є збільшення чистого доходу на 5 979,06 тис. грн, зростання продуктивності праці на 0,75%, підвищення рентабельності діяльності на 4,11% та рентабельності власного капіталу на 4,86%, що свідчить про ефективність цифровізації управлінських процесів і зміцнення стратегічного потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абіх О., Яремко І. Формування стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *UNIVERSUM*. 2023. № 1. URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/428.

2. Ладонько Л.С., Ганжа М.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся.* 2015. Вип. 2. С. 109-114.

3. Сисоєнко І.А. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Херсон: ХНТУ, 2013. 205 с.

4. Азарова А.О., Антонюк О.В. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 168 с.

5. Бица В.Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С. 203-206.

6. Богацька Н.М. Стратегічний потенціал підприємства. URL: https://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73229.doc.htm.

7. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/.

8. Карачарова К.А. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/af61bbf1-9a5c-490b-bd80-1ed155cce043/content.

9. Кібук Т.М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ: КНЕУ, 2010. 20 с.

10. Павлова В.А., Потупало Н.В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2. С. 166-176.

11. Пульча Д.О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3 (73). С. 46-52.

12. Чичотка В.В. Науково-методичний підхід до формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82.

13. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. URL: https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604.

14. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2021. № 20. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604.

15. Залуцька Х.Я., Гнат І.А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 353-358.

16. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. URL: https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034.

17. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54-59.

18. Круш П.В., Дергалюк М.О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 21. С. 11-14.

19. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. та ін. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 362 с.

20. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку: колективна монографія / К.С. Жадько [та ін.] Полтава: Астрая, 2021. 188 с.

21. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та

особливості. *Науковий вісник Полісся.* 2015. № 4. С. 92-96.

22. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5. С. 295-302.

23. Мохонько Г., Трохимчук Д. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5083.

24. Латишева В.О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2018. № 3 (53). С. 126-130.

25. Гвініашвілі Т.З. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/12/12.25.2_topic_Tetiana-Hviniashvili-155-171.pdf.

26. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент.* 2012. Вип. 9 (1). С. 201-210.

27. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О.Д. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: «ЦП «КОМПРИНТ»», 2018. 726 с.

28. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44.

29. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 4. С. 90-97.

30. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

31. Бугайчук В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 56.

32. Мікловда В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. *Геополітика України: історія і сучасність.* 2019. № 1 (22). С. 153-165.

33. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Розділ «Промисловість», «Виробництво напоїв». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

34. Opendatabot. Аналітика компаній за КВЕД 11.05 «Виробництво пива». URL: https://opendatabot.ua/c/11.05.

35. Opendatabot. Фінансова аналітика підприємств України. URL: https://opendatabot.ua/analytics.

36. AgroPortal. Українці витратили на пиво 46 млрд грн: які компанії заробили найбільше. URL: https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/ukrajinci-vitratili-na-pivo-46-mlrd-grn-yaki-kompaniji-zarobili-naybilshe.

37. Pro-Consulting. Аналіз ринку крафтового пива в Україні, 2024 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kraftovogo-piva-v-ukraine-2024-god.

38. Pro-Consulting. Ринок пива в Україні: аналітичні матеріали. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-pro-consulting-vystupila-na-ezhegodnoj-konferencii-napitki-ukrainy-chaj-i-kofe-2024.

39. Pro-Consulting. Дослідження ринку крафтового пива в Україні. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kraftovogo-piva-v-ukraine-issledovanie-perspektivnyh-lokacij-dlya-razmesheniya-magazinov.

40. Landlord. Український хміль забезпечує лише 20% потреби пивоварних компаній. URL: https://landlord.ua/news/ukrainskyi-khmil-zabezpechuie-lyshe-20-potreby-pyvovarnykh-kompanii-reshta-importuietsia/.

41. Landlord. Законодавче регулювання ринку хмелю в Україні. URL: https://landlord.ua/news/u-minahropolityky-doopratsiuvaly-zakonoproiekt-pro-khmil-ta-khmeleprodukty/.

42. OEC World. Експорт пива з України. URL: https://oec.world/en/profile/bilateral-product/beer/reporter/ukr.

43. Tridge. Ціни на пиво в Україні. URL: https://dir.tridge.com/prices/beer/UA.

44. Світовий банк. Економіка України. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine.

45. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Про компанію. URL: https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/.

46. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Офіційний сайт. URL: https://www.poltavpivo.com/.

47. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Дистриб'юторам. URL: https://www.poltavpivo.com/distribyutoram/.

48. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: https://www.poltavpivo.com/shareholders/.

49. Інформація про UGLA ERP. URL: https://ugla.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=mn_Search_Brand_Ugla&utm_content=Cj0KCQjw_b_QBhCSARIsAP6hR4eIVQG-dMDUtrFF-EEfIHj4zMCyyu8DDiq8Ws2VNfS2ezTqGv2eocEaAjqdEALw_wcB&utm_term=ugla%20erp&gad_source=1&gad_campaignid=21039848332&gbraid=0AAAAAo5ajTZquBSY7Gk-B5Dk6ZQlQuh0h&gclid=Cj0KCQjw_b_QBhCSARIsAP6hR4eIVQG-dMDUtrFF-EEfIHj4zMCyyu8DDiq8Ws2VNfS2ezTqGv2eocEaAjqdEALw_wcB.

50. Модулі UGLA ERP. URL: https://ugla.ua/moduli/?utm_source=chatgpt.com.

51. Цимбал А.Г., Шарова С.В. Впровадження ERP-систем в консалтингових компаніях та їх вплив на економічну ефективність. *Economics.* 2025. № 1 (286). С. 59-69. URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-59-69.

52. Кириченко С., Тетерев Д. Роль ERP-систем у підвищенні продуктивного потенціалу підприємств галузевої економіки. *Економіка і регіон: Науковий вісник*. 2025. № 4 (99). URL: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4157.

ДОДАТКИ

Додаток А

Clarity Project

Фінансова звітність за 2025 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО" ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., М. ПОЛТАВА, ВУЛ. ЄВРОПЕЙСЬКА, БУД. 160 (ПРАТ "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО")

Код за ЄДРПОУ: 05518768

Дата звіту	09.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Заславець Алла Захарівна
КАТОТТГ	UA53080370010073240
Кількість працівників	267

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	327.00	106.00
первісна вартість	1001	3 194.00	764.00
накопичена амортизація	1002	2 867.00	658.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	210 973.00	246 415.00
первісна вартість	1011	303 569.00	354 047.00
знос	1012	92 596.00	107 632.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	211 791.00	247 012.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	95 765.00	117 009.00
Виробничі запаси	1101	69 429.00	83 935.00
Незавершене виробництво	1102	11 125.00	13 525.00
Готова продукція	1103	14 597.00	19 029.00
Товари	1104	614.00	520.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 893.00	31 295.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 353.00	21 431.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 790.00	41 104.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	224 097.00	209 749.00
Готівка	1166	1.00	1.00
Рахунки в банках	1167	224 096.00	209 748.00
Витрати майбутніх періодів	1170	91.00	445.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	126.00	13.00
Усього за розділом II	1195	358 115.00	421 046.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	569 906.00	668 058.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	63 426.00	59 070.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	10 112.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	365 931.00	454 661.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	506 885.00	591 259.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	13 900.00	17 392.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	13 900.00	17 392.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	14 637.00	21 061.00
розрахунками з бюджетом	1620	17 341.00	16 216.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 437.00	2 038.00
розрахунками зі страхування	1625	756.00	948.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 668.00	3 362.00
за одержаними авансами	1635	33.00	288.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	11 492.00	14 065.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	2 194.00	3 467.00
Усього за розділом III	1695	49 121.00	59 407.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	569 906.00	668 058.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	798 604.00	745 683.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	551 111.00	504 696.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	247 493.00	240 987.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	32 758.00	29 513.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	31 313.00	27 566.00
Витрати на збут	2150	93 909.00	88 291.00
Інші операційні витрати	2180	34 722.00	68 908.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	120 307.00	85 735.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	10 158.00	1 181.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	110 149.00	84 554.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 728.00	-25 601.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	83 421.00	58 953.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	83 421.00	58 953.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	478 358.00	444 660.00
Витрати на оплату праці	2505	104 991.00	86 946.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 428.00	18 835.00
Амортизація	2515	18 969.00	18 008.00
Інші операційні витрати	2520	88 436.00	118 923.00
Разом	2550	713 182.00	687 372.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.33	3.06
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.33	3.06
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00