

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування


КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства
(на прикладі ДП ПРАТ «Оболонь «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування


Шифр КвРМН.024180.01.24.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАм-24-1
Група


Підпис


Мар'яна СМЕРИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, проф.
Найвищий ступінь, учасник звання


Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


Нормоконтролер _____


Підпис

Олена КОСПОК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:


Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 2025 р.

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 І алузь знань 07 Управління та адміністрування
 шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 код і найменування
 Освітня програма Бізнес-адміністрування
 найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ: 
 Завідувач кафедри _____
 - 1 - 09 2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Смерик Мар'яна Юрївна
 Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.) Керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, канд. екон. наук, проф., завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65 дод. 18


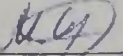
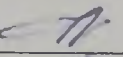
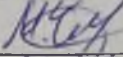
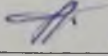
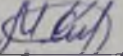
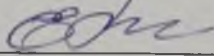
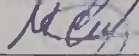
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 18 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова, економічна та статистична звітність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2021–2024 роки, виробничого потенціалу та стратегічного позиціонування підприємства на ринку пивобезалкогольної продукції, офіційні статистичні дані, галузеві аналітичні огляди, а також наукові публікації та літературні джерела вітчизняних і зарубіжних авторів з питань ефективності діяльності підприємств, управління ресурсним потенціалом, фінансової стійкості та оптимізації виробничо-господарських процесів.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства. 2. Аналіз діяльності та оцінка управлінських можливостей ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для підвищення ефективності його діяльності 3. Удосконалення системи управління ефективністю діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Групи показників ефективності діяльності підприємства. 2. Паспорт підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 3. Динаміка ключових показників використання трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2021–2024 рр. 4. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2021–2024 рр. 5. Динаміка доходів, витрат та прибутку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 рр. 6. Показники ліквідності та фінансової стійкості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 рр. 7. Показники рентабельності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 рр. 8. Показники ефективності використання основних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 9. Показники ділової активності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 рр. 10. Показники продуктивності праці та використання персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 11. Фактори зовнішнього середовища діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

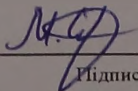
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., канд. екон. наук, проф., зав. кафедри менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., канд. екон. наук, проф., зав. кафедри менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., канд. екон. наук, проф., зав. кафедри менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіок О. М. ст. викл. кафедри менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Вересень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2025	виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Вересень 2025	виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Вересень 2025	виконано
6.	Підготовка першого розділу	Вересень 2025	виконано
7.	Підготовка другого розділу	Жовтень 2025	виконано
8.	Підготовка третього розділу	Листопад 2025	виконано
9.	Підготовка висновків	Листопад 2025	виконано
10.	Здача науковому керівнику	Листопад 2025	виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Листопад 2025	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Грудень 2025	виконано
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	Грудень 2025	виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2025	виконано
15.	Одержання відгуку наукового керівника	Грудень 2025	виконано
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Грудень 2025	виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	виконано

Здобувач


Підпис

Мар'яна СМЕРИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

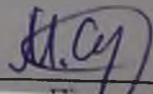
Смерик М.Ю.. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПРАТ «Оболонь «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.) Керівник роботи – канд. екон. наук, проф., завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н М Кваліфікаційна робота магістра: 79 с., 14 рисунків, 21 таблиця, 2 додатки, 40 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, УПРАВЛІННЯ, ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ, ЕНЕРГОСМНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА, ОБОРОТНИЙ КАПІТАЛ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРИБУТОК.

У кваліфікаційній роботі досліджено ефективність діяльності підприємства як комплексну економічну категорію, що відображає рівень результативності використання виробничих ресурсів, фінансову стійкість та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток в умовах мінливого ринкового середовища. Узагальнено теоретичні підходи до трактування ефективності виробничо-господарської діяльності, систематизовано показники її оцінювання та фактори формування.

Проведено комплексний аналіз господарської діяльності ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2021–2024 роки. Оцінено динаміку виробничо-фінансових показників, ефективність використання основних засобів, оборотних коштів і трудових ресурсів, а також результати PESTEL- та SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Виявлено що на фоні зростання виробничого потенціалу підприємства у 2024 році спостерігається зниження фондівіддачі та підвищення чутливості собівартості до енерговитрат, зумовлює необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності.

У роботі обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності підприємства зосереджені на раціоналізації використання оборотного капіталу та зниженні операційних витрат, зокрема енергетичних, витрат. Запропоновані управлінські та інвестиційні заходи спрямовані на підвищення фінансової гнучкості підприємства та покращення структури витрат виробничого профілю. Здійснено кількісну оцінку економічного ефекту від ужиття запропонованих заходів, що дозволило визначити їх вплив на операційний прибуток та загальну ефективність діяльності підприємства.



«18» 12

ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретичні засади управління підвищенням ефективності діяльності підприємства	9
1.1 Поняття ефективності діяльності підприємства та її значення в системі управління	9
1.2 Система показників оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності	13
1.3 Фактори впливу та управлінські шляхи підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства	17
Висновки до першого розділу	24
2 Аналіз діяльності та оцінка управлінських можливостей ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для підвищення ефективності його діяльності	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2 Аналіз виробничо-фінансових та показників ефективності діяльності підприємства	31
2.3 Аналіз зовнішніх факторів та конкурентного середовища підприємства	43
Висновки до другого розділу	49
3 Удосконалення системи управління ефективністю діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	52
3.1 Удосконалення управління оборотним капіталом підприємства шляхом регулювання внутрішніх розрахунків	52
3.2 Управління формуванням операційної ефективності підприємства на основі інвестицій в енергозбереження	61
3.3 Комплексна оцінка економічних результатів реалізації запропонованих управлінських рішень	67
Висновки до третього розділу	73
Висновки	76
Перелік джерел посилання	79
Додатки	83

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю та нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску, зростанням витрат виробництва та обмеженістю фінансових ресурсів. В умовах трансформаційних процесів в економіці України, ускладнених наслідками воєнного стану, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною нестабільністю та змінами споживчого попиту, особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності діяльності підприємств як ключової передумови їх фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

Ефективність діяльності підприємства відображає співвідношення досягнутих результатів і використаних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності та характеризує рівень раціональності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. В умовах обмеженості ресурсів управлінські акценти зміщуються з екстенсивного зростання на пошук внутрішніх резервів розвитку, оптимізацію витрат, удосконалення організації виробничих процесів та підвищення результативності управлінських рішень.

Особливої значущості проблема підвищення ефективності набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема пивобезалкогольної галузі, яка функціонує в умовах жорсткого державного регулювання, високої конкуренції, сезонності попиту та зростання вартості енергетичних і сировинних ресурсів. За таких умов ефективне використання виробничого потенціалу, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення стабільних фінансових результатів стають визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємств.

Теоретичні та прикладні аспекти ефективності діяльності підприємств широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас питання практичної реалізації теоретичних підходів до підвищення ефективності з урахуванням специфіки діяльності конкретних підприємств та

сучасних економічних викликів залишаються актуальними і потребують подальших досліджень.

У цьому контексті науково-практичний інтерес становить дослідження ефективності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яке є дочірнім підприємством одного з провідних виробників пивобезалкогольної продукції в Україні та здійснює діяльність в умовах підвищених вимог до якості, ефективності та адаптивності виробництва. Аналіз діяльності цього підприємства дозволяє не лише оцінити рівень ефективності використання його ресурсів, а й обґрунтувати практичні напрями та заходи щодо її підвищення з урахуванням реальних економічних умов.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі аналізу виробничо-фінансових показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- дослідити економічну сутність та значення ефективності діяльності підприємства;
- узагальнити систему показників і факторів, що впливають на рівень ефективності;
- надати організаційно-економічну характеристику ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- проаналізувати виробничо-фінансові результати діяльності підприємства;
- оцінити ефективність використання ресурсів та фінансовий стан підприємства;
- здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства з використанням PESTEL- та SWOT-аналізу;
- виявити проблемні аспекти та внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності;

- обґрунтувати напрями та заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- оцінити економічну доцільність і результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси підприємства, що впливають на результативність та ефективність його функціонування.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації що спрямовані удосконалення системи управління ефективністю діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Абстрактно-логічний метод застосовано для уточнення понятійного апарату та узагальнення теоретичних підходів, системний підхід — для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства. Методи економічного та фінансового аналізу використано для дослідження виробничо-фінансових показників і фінансової звітності, а порівняльний і факторний аналіз — для оцінки динаміки показників та виявлення причин їх змін. Для аналізу зовнішнього середовища застосовано PEST-аналіз, а для оцінки стратегічного положення підприємства — SWOT-аналіз. Розрахунково-аналітичні методи використано для обґрунтування запропонованих заходів та оцінки їх економічної ефективності, а табличний і графічний — для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», внутрішні аналітичні матеріали підприємства, законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також офіційні статистичні й інформаційні ресурси.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття ефективності діяльності підприємства та її значення в системі управління

У сучасних умовах функціонування економіки, що характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, загостренням конкуренції та постійним дефіцитом ресурсів, ефективність діяльності підприємства виступає однією з ключових економічних категорій. Вона визначає не лише поточний стан підприємства, але й його здатність забезпечувати довгостроковий розвиток, адаптуватися до ринкових змін, нарощувати потенціал та формувати конкурентоспроможність. Без розуміння сутності ефективності стає неможливим здійснення стратегічного й оперативного управління, оцінювання результативності роботи підприємства та визначення напрямів підвищення його продуктивності.

Поняття «ефективність» має давні філософські та економічні корені. Воно походить від латинського слова *effectivus*, що означає «дієвий», «здатний створювати результат»[1]. У науковому дискурсі категорія ефективності почала формуватися ще в період становлення класичної політичної економії. Хоча А. Сміт, Д. Рікардо чи Ж.-Б. Сей прямо не виокремлювали цей термін як самостійну категорію, він опосередковано проявлявся через їхні дослідження продуктивності праці, поділу праці, капіталоозброєності, собівартості та прибутковості виробництва [24].

У класичній традиції ефективність розглядалася як природний результат дії ринкових механізмів: конкуренція змушує виробників зменшувати витрати, підвищувати продуктивність праці та створювати цінність для споживача. На думку А. Сміта, саме здатність підприємця до раціонального розподілу ресурсів і забезпечення продуктивного їх використання є ключем до економічного зростання суспільства [16].

Новий етап розвитку поняття ефективності пов'язаний із формуванням неокласичної економічної школи. П. Самуельсон і В. Нордгаус трактують ефективність як стан, за якого ресурси розподілені таким чином, що жодний економічний агент не може поліпшити свій добробут, не погіршивши становище іншого, тобто ототожнюють її з Парето-ефективністю [31]. У цьому контексті ефективність стає не лише показником раціонального використання ресурсів, а й критерієм оптимального функціонування економічної системи в цілому.

Пізніше інституціональна теорія (Р. Коуз, Д. Норт)[38] розширила зміст категорії, наголошуючи, що ефективність залежить не тільки від технологій чи ринкових відносин, а й від інститутів — сукупності правил, норм, трансакційних витрат, які визначають поведінку економічних агентів. Навіть за умов досконалої конкуренції висока вартість укладення угод, слабкість прав власності або нестабільність законодавства можуть робити діяльність підприємства неефективною.

У вітчизняній економічній літературі ефективність найчастіше розглядається як співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами. В. Андрійчук, В. Савчук, О. Лапко та інші дослідники визначають ефективність як універсальну категорію, яка може застосовуватися до будь-якого рівня економічної системи: підприємства, галузі, регіону або національної економіки [1].

У сучасному менеджменті та економічній теорії поняття ефективності тісно пов'язане з категоріями «результативність» та «продуктивність», однак між ними існують чіткі відмінності [3].

– Результативність (effectiveness) показує, наскільки повно підприємство досягло поставлених цілей. Вона відображає відповідність фактичного результату плановим показникам, але не враховує величину витрат.

– Продуктивність (productivity) характеризує співвідношення між обсягом отриманої продукції та витратами праці, часу або інших ресурсів. Вона відповідає на питання: «Наскільки раціонально ми працювали?».

– Ефективність (efficiency) є інтегральною категорією, що поєднує обидва попередні поняття, оскільки вона враховує як досягнення поставленої мети, так і оптимальність використання ресурсів для її досягнення [16].

Таким чином, ефективність може бути виражена у формі (формула 1.1):

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ефект}}{\text{Витрати}} \quad (1.1)$$

Або у зворотному вигляді — витрати на одиницю ефекту [3].

Це дозволяє кількісно вимірювати якість управління ресурсами, продуктивність праці, фондівіддачу, рентабельність, фінансові результати діяльності.

Сучасна концепція ефективності підприємства не обмежується лише економічною складовою. Дослідники та практики розглядають її як комплексну характеристику, яка відображає результативність функціонування підприємства в різних вимірах:

1. Економічна ефективність — співвідношення результатів і витрат, здатність підприємства генерувати прибуток, формувати конкурентоспроможну собівартість та забезпечувати стійкість фінансових потоків.
2. Техніко-виробнича ефективність — оптимальність використання основних засобів, матеріальних ресурсів, рівень організації виробничих процесів, ступінь автоматизації та технологічної досконалості.
3. Фінансова ефективність — прибутковість активів і капіталу, ліквідність, ділова активність, структура капіталу, оборотність ресурсів.
4. Соціальна ефективність — вплив підприємства на добробут працівників, розвиток персоналу, умови праці, соціальну відповідальність, внесок у розвиток громади.
5. Маркетингова ефективність — рівень задоволення споживачів, ефективність реклами та просування, ринкова частка, імідж бренду.

6. Динамічна ефективність — здатність до інновацій, інвестицій у розвиток, адаптації до змін середовища, впровадження нових продуктів і технологій [29].

Отже, ефективність стає ключовим критерієм стратегічної життєздатності підприємства — показником його здатності функціонувати, розвиватися та залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Ефективність відіграє важливу роль у всіх аспектах діяльності підприємства. По-перше, вона забезпечує раціональне використання наявних ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових. Підприємство, яке не оптимізує витрати, втрачає рентабельність, збільшує собівартість продукції та поступається конкурентам [19].

По-друге, ефективність є передумовою підвищення продуктивності праці та конкурентоздатності продукції. Оптимізація технологічних процесів, модернізація обладнання та покращення організації праці сприяють зростанню обсягів виробництва та підвищенню якості.

По-третє, ефективність прямо впливає на фінансову результативність, адже від неї залежить величина прибутку, рівень рентабельності, стабільність грошових потоків та інвестиційна привабливість підприємства.

По-четверте, у сучасних умовах підприємство повинно враховувати й соціальні та екологічні аспекти ефективності — створення комфортних умов праці, дотримання стандартів безпеки, енергоощадність, екологічність виробництва. Соціальна відповідальність уже стала елементом конкурентної стратегії [13].

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективність є:

- критерієм економічної доцільності діяльності підприємства;
- основним показником результативності управління;
- засобом підвищення конкурентоспроможності;
- умовою забезпечення фінансової стійкості;
- інструментом стратегічного розвитку та інновацій.

Ефективність підприємства є ключовим фактором його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Вона визначає здатність організації оптимально використовувати наявні ресурси, зменшувати витрати, підвищувати продуктивність та якість продукції, а також оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Висока ефективність дозволяє підприємству забезпечувати стійкі конкурентні переваги, що сприяє зміцненню його позицій на ринку та підвищенню економічної стабільності.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від інтеграції всіх цих аспектів ефективності. Підприємства, які демонструють високий рівень ефективності, здатні реалізовувати інноваційні проекти, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та створювати нові цінні пропозиції для споживачів [15].

Таким чином, ефективність виступає основою стратегічного розвитку та конкурентної переваги підприємства. Вона забезпечує синергійний ефект: оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності, фінансова стабільність, соціальна відповідальність та ринкова активність взаємопов'язані, створюючи умови для сталого зростання та зміцнення позицій на сучасному ринку (Данько, Вовчок, 2020; Гужавіна, Раздорожна, 2021; Євтушенко, Варніцький, 2021) [14].

1.2 Система показників оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності

Оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності є одним з базових елементів економічного аналізу, оскільки дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси та досягає поставлених цілей. У сучасній теорії управління ефективність характеризується багатовимірністю, тому її оцінювання потребує комплексного підходу, який охоплює фінансові, виробничі, технічні, соціальні та інші аспекти діяльності.

Саме тому у практиці управління сформувалася система показників, яка дає змогу всебічно аналізувати результати роботи підприємства та знаходити резерви їх покращення.

Однією з найбільш поширених і структуровано обґрунтованих систем є класифікація показників ефективності, запропонована О. М. Савицькою та В. О. Салабаєм. Ця система передбачає оцінювання ефективності за шістьма ключовими групами: використання основних засобів, оборотних коштів, трудових ресурсів, капітальних вкладень, загальної діяльності підприємства та фінансово-господарської діяльності. Кожна група показників відображає певний аспект ефективності, а їх комплексне застосування дозволяє здійснювати системний і глибокий аналіз [28].

Таблиця 1.1 – Групи показників ефективності діяльності підприємства

Група показників	Основні показники
1. Використання основних засобів	Фондовіддача; фондомісткість; рентабельність основних засобів; коефіцієнти використання та змінності обладнання
2. Використання оборотних коштів	Коефіцієнт оборотності; коефіцієнт завантаження; тривалість обороту; рентабельність оборотних коштів
3. Використання трудових ресурсів	Продуктивність праці; трудомісткість; зарплатомісткість продукції; фондоозброєність
4. Використання капітальних вкладень	Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень; термін окупності; зведені витрати
5. Показники діяльності підприємства	Норма прибутковості; рентабельність продукції; коефіцієнт ефективності використання ресурсів
6. Фінансово-господарські показники	Рентабельність активів; власного та статутного капіталу; рентабельність продукції і продажу; рентабельність основної та операційної діяльності

Наведена система показників дозволяє всебічно оцінити ефективність діяльності підприємства, охоплюючи використання основних засобів,

оборотних коштів, трудових ресурсів, інвестицій, загальних результатів та фінансової стабільності. Кожна група має власне аналітичне призначення та дає змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує ресурси й формує економічні результати, що забезпечує основу для подальшого детального аналізу [29].

Оцінювання ефективності діяльності підприємства здійснюється на основі системи показників, які комплексно характеризують результативність використання ресурсів та досягнення кінцевих економічних результатів. Така система охоплює кілька взаємопов'язаних груп показників, кожна з яких відображає окремий аспект виробничо-господарської діяльності.

Показники використання основних засобів відображають техніко-економічний рівень підприємства та ефективність використання його виробничої бази. До них належать фондвіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів, а також коефіцієнти використання обладнання. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ступінь завантаження виробничих потужностей, виявити потребу в модернізації та обґрунтувати інвестиційні рішення.

Показники використання оборотних коштів характеризують швидкість обігу ресурсів і ефективність фінансового циклу підприємства. Ключовими є коефіцієнт оборотності, тривалість одного обороту, коефіцієнт завантаження та рентабельність оборотних коштів. Висока оборотність свідчить про ефективну організацію виробництва і збуту, тоді як її зниження може сигналізувати про надмірні запаси, проблеми зі збутом або розрахунками. [2]

Показники ефективності використання трудових ресурсів дозволяють оцінити результативність праці персоналу та рівень організації виробничого процесу. До них відносять продуктивність праці, трудомісткість продукції, зарплатомісткість і фондоозброєність праці. Аналіз цієї групи показників дає змогу виявити резерви зростання продуктивності та оцінити економічну обґрунтованість кадрової політики.

Показники ефективності капітальних вкладень мають стратегічне значення, оскільки характеризують доцільність інвестицій у розвиток підприємства. Основними з них є коефіцієнт ефективності інвестицій, строк окупності та зведені витрати. Вони використовуються для порівняння альтернативних інвестиційних проєктів і вибору найбільш економічно вигідних варіантів розвитку [29].

Показники загальної діяльності підприємства узагальнюють результати використання всіх видів ресурсів та відображають співвідношення між витратами і кінцевими результатами діяльності. Вони дають змогу оцінити загальну ефективність виробничо-господарської системи та порівнювати діяльність підприємств у межах галузі.

Показники фінансово-господарської діяльності є підсумковими, оскільки відображають грошовий результат використання ресурсів. До ключових належать рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажу (ROS) та показники рентабельності окремих видів діяльності. Вони характеризують прибутковість, фінансову стійкість і інвестиційну привабливість підприємства та слугують основою для прийняття управлінських і стратегічних рішень [30].

Таким чином, система показників ефективності дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства, виявити проблемні аспекти та визначити напрями підвищення результативності використання ресурсів у коротко- та довгостроковій перспективі.

Для повноцінної оцінки ефективності підприємства доцільно застосовувати інтегрований підхід, який поєднує всі групи показників та забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Збалансований аналіз дає змогу не лише кількісно оцінювати ефективність у різних сферах діяльності, але й своєчасно коригувати управлінські дії відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Інтегральний підхід сприяє визначенню стратегічних і тактичних пріоритетів розвитку підприємства, оптимізації структури ресурсів,

підвищенню продуктивності праці та зміцненню фінансової стійкості. Водночас збалансована система показників виконує управлінсько-мотиваційну функцію, орієнтуючи менеджмент на досягнення цільових параметрів ефективності та узгодження операційних рішень із довгостроковими цілями розвитку.

Отже, застосування збалансованого підходу до оцінювання ефективності є критично важливим інструментом стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує системність управлінських рішень та сприяє досягненню сталого розвитку.

1.3 Фактори впливу та управлінські шляхи підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства формується під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, які перебувають у постійній взаємодії та можуть як стимулювати розвиток, так і створювати загрози для стабільності та конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання підприємство повинно адаптуватися до змін середовища, оптимізувати внутрішню структуру та раціонально використовувати ресурси, тому комплексне розуміння факторів ефективності є необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Фактори впливу умовно поділяють на зовнішні (неконтрольовані) та внутрішні (контрольовані). Такий поділ дозволяє виділити стратегічні напрямки, у межах яких підприємство може впливати на ефективність власної діяльності або пристосовуватися до умов, що формуються на макрорівні.

Зовнішні фактори охоплюють широкий спектр економічних, політичних, ринкових, технологічних, соціально-демографічних та екологічних умов, що не піддаються прямому управлінню з боку підприємства. Економічна ситуація, зокрема рівень інфляції, коливання валютного курсу та динаміка процентних

ставок, безпосередньо впливає на витрати виробництва та доступність фінансових ресурсів. Зростання вартості кредитів або подорожчання імпортової сировини створює додатковий тиск на собівартість продукції, що може зменшувати прибутковість. Політична та правова стабільність має не менш важливе значення, адже зміни податкового законодавства, вимог до стандартизації чи умов ліцензування здатні суттєво трансформувати фінансові та операційні показники підприємства. Невизначеність у політичному середовищі стримує інвестиційну активність і ускладнює довгострокове планування [17].



Рисунок 1.1 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на ефективність підприємства [3]

Не менш значущим є вплив ринкового середовища. Конкуренція формується не лише кількістю учасників галузі, а й їхньою стратегічною активністю: технологічними інноваціями, маркетинговими кампаніями, ціновою політикою. Зміна споживчих уподобань, поява нових потреб або сезонні коливання попиту потребують оперативної реакції підприємства. Технологічний прогрес також створює для підприємств як нові можливості, так і загрози: модернізація дозволяє підвищити продуктивність та якість, проте вимагає суттєвих капіталовкладень. Соціально-демографічні процеси

впливають як на поведінку споживачів, так і на кадровий потенціал, визначаючи доступність кваліфікованої робочої сили та її вартість. Окреме місце посідають екологічні вимоги, які набувають особливого значення у виробничих галузях: посилення природоохоронних норм потребує інвестицій у системи очищення та утилізації, підвищуючи загальні витрати підприємства [33].

Водночас внутрішні фактори створюють простір, у межах якого підприємство може реалізувати свою здатність до розвитку, оптимізації та підвищення продуктивності. Рівень техніко-технологічного забезпечення формує основу конкурентоспроможності: надійність обладнання, ступінь його зносу та сучасність технологій визначають продуктивність праці, енергоємність процесів, рівень браку та стабільність виробничих циклів. Високий рівень автоматизації сприяє значному скороченню витрат часу, мінімізації втрат та підвищенню точності, що комплексно впливає на якість продукції.

Організаційно-управлінські фактори охоплюють ефективність побудови структури управління, якість планування та систему мотивації персоналу. Рациональна організаційна структура гарантує чіткість комунікацій та відповідальності, що прискорює ухвалення управлінських рішень і знижує ризик дублювання функцій. Ефективне стратегічне й оперативне планування забезпечує раціональне використання ресурсів, запобігає надмірному накопиченню запасів або їх нестачі. Мотиваційна система визначає ступінь залученості працівників і напряду впливає на їхню продуктивність, відповідальність та якість виконання завдань [16].

Важливе значення мають ресурсні фактори, що характеризують якість управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами. Продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість і оборотність оборотних коштів — це базові показники, які свідчать про здатність підприємства забезпечувати ефективне використання свого потенціалу. Вдосконалення графіків роботи обладнання, оптимізація норм витрат матеріалів, контроль за дебіторською заборгованістю дозволяють значно

підвищити результативність виробничої діяльності та вивільнити додаткові ресурси.

Фінансові фактори посилюють або послаблюють вплив решти внутрішніх умов. Раціональне управління витратами забезпечує зниження собівартості та підвищення рентабельності. Збалансована структура капіталу підтримує фінансову стійкість підприємства, запобігаючи надмірній залежності від позикових коштів. Ефективна інвестиційна політика визначає можливості модернізації виробництва, розширення ринкових позицій і впровадження інновацій [21].

Таким чином, ефективність діяльності підприємства є результатом складної взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, кожен з яких виконує свою роль у формуванні загального стану організації. Здатність підприємства зменшувати вплив негативних зовнішніх умов та максимально використовувати внутрішній потенціал визначає його конкурентоспроможність, стійкість і перспективи подальшого розвитку.

Динаміка показників ефективності є відображенням цієї взаємодії. Якщо підприємство своєчасно ініціює інноваційність (внутрішній фактор) у відповідь на зміну споживчого попиту (зовнішній фактор), показники рентабельності та частки ринку зростають. І навпаки, невідповідність структури управління (внутрішній фактор) новим вимогам державного регулювання (зовнішній фактор) призводить до штрафів і зниження фінансової ефективності.

Таким чином, успішне управління ефективністю вимагає від менеджменту не просто оптимізації внутрішніх процесів, а постійного формування так званих динамічних здібностей – зведеної здатності до зміни, інтеграції та конфігурації внутрішніх ресурсів у відповідь на мінливі зовнішні умови. Це забезпечує довгострокову стійкість і розвиток.

Підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності є одним із найважливіших завдань сучасного підприємства, адже саме ефективність визначає здатність організації забезпечувати стабільне зростання, адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати довгострокові конкурентні

переваги. Удосконалення діяльності підприємства можливе лише за умови комплексного підходу, що враховує технологічні, організаційні, економічні, фінансові та соціально-управлінські аспекти. Окремий із цих напрямів може давати позитивний результат, однак лише їхнє поєднання формує стійкий ефект і забезпечує цілісність розвитку підприємства.

Одним із ключових шляхів підвищення ефективності є вдосконалення техніко-технологічної бази виробництва. Сучасні підприємства працюють в умовах стрімкого технологічного прогресу, тому своєчасна модернізація обладнання та впровадження нових технологій стають необхідністю, а не лише бажаним кроком. Використання зношеного чи морально застарілого устаткування призводить до зростання собівартості, збільшення простоїв, підвищення частки браку та зниження продуктивності праці [13].



Рисунок 1.2 – Шляхи підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

Модернізація виробництва дає змогу підвищити фондовіддачу, скоротити енерговитрати та забезпечити стабільність якості продукції. Особливе значення набуває автоматизація та роботизація процесів, що дозволяє усунути людський фактор у рутинних операціях, мінімізувати похибки та досягти безперервності виробництва. Не менш важливою є цифровізація — застосування

інформаційних систем управління виробництвом, аналітики даних, контролю технологічних параметрів. Технологічні рішення створюють умови для більш раціонального використання ресурсів і формують основу конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі [18].

Організаційний аспект відіграє не менш важливу роль, адже саме від правильності побудови управлінських структур і бізнес-процесів залежить узгодженість роботи всіх підрозділів підприємства. Раціональна організація праці та управління забезпечує оперативність прийняття рішень, ефективний розподіл відповідальності та оптимальне навантаження на персонал [16].

Одним зі шляхів удосконалення є оптимізація організаційної структури управління: скорочення зайвих ієрархічних рівнів, підвищення гнучкості та прозорості комунікацій. Важливим напрямом є оптимізація бізнес-процесів, що передбачає виявлення та усунення втрат, надлишкових операцій, дублювання функцій та «вузьких місць». Використання методологій Lean, Kaizen та реінжинірингу бізнес-процесів дає змогу суттєво скоротити виробничий цикл, підвищити якість продукції та зменшити витрати.

Важливою умовою ефективної організації є також упровадження систем планування та контролю, що базуються на кількісних показниках (KPI), бюджетуванні та аналітичних інструментах контролю. Удосконалення організації діяльності забезпечує системність у прийнятті рішень, покращує координацію та дає змогу повніше використовувати потенціал підприємства.

Економічні заходи спрямовані на раціональне використання ресурсів та оптимізацію витрат. У сучасних умовах підприємства прагнуть до мінімізації собівартості не шляхом скорочення персоналу, а за рахунок зменшення витрат матеріалів, енергії, упорядкування логістики та вдосконалення нормування [6].

Оптимізація витрат передбачає виявлення непродуктивних втрат, контроль рівня матеріаломісткості, застосування функціонально-вартісного аналізу. Значну роль відіграє підвищення продуктивності праці, що досягається шляхом удосконалення технологічних процесів, автоматизації, професійного розвитку персоналу та формування ефективної мотиваційної системи.

Економічний ефект дає також раціональне використання основних засобів, скорочення простоїв обладнання, упорядкування запасів та впровадження систем управління [9].

Ефективність виробничо-господарської діяльності неможливо забезпечити без стабільного фінансового стану та доступності фінансових ресурсів. Підприємство повинно підтримувати оптимальну структуру капіталу, контролювати рівень боргового навантаження та забезпечувати ліквідність [21].

Серед важливих фінансових шляхів підвищення ефективності варто виділити модернізацію системи управління дебіторською заборгованістю, скорочення строків розрахунків, застосування кредитних лімітів і автоматизованих систем контролю платежів. Це дозволяє зменшити ризики втрати оборотних коштів та покращити платоспроможність. Крім того, важливою є розробка ефективної інвестиційної політики, що передбачає оцінювання доцільності проєктів, аналіз ризиків та вибір оптимальних джерел фінансування [23].

Ефективність значною мірою залежить від людського капіталу. Підприємство, яке інвестує у свій персонал, отримує не лише підвищення продуктивності, а й зростання організаційної культури, мотивації та інноваційної активності.

До соціально-управлінських шляхів підвищення ефективності належать: розвиток системи професійного навчання, удосконалення мотиваційних програм, створення безпечних і комфортних умов праці, формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність та інноваційність. Працівники, які відчувають свою значущість і мають можливість професійного розвитку, проявляють вищу ініціативність і відповідальність, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства [33].

Шляхи підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності мають комплексний характер і охоплюють практично всі сфери функціонування підприємства — від технологічних та організаційних до економічних, фінансових і соціальних. Лише синергія цих напрямів дозволяє

досягти суттєвого та довготривалого покращення результатів роботи. У сучасних умовах найбільш ефективними є ті підприємства, які поєднують технологічні інновації, раціональну організацію процесів, продуману економічну політику та розвиток персоналу, забезпечуючи таким чином стабільне зростання та конкурентоспроможність.

Висновки до першого розділу

Ефективність діяльності підприємства є багатоаспектною економічною категорією, що поєднує результативність досягнення цілей, продуктивність використання ресурсів та здатність організації забезпечувати стійкий розвиток у мінливих ринкових умовах. Її сутність відображає не лише співвідношення результатів і витрат, але й якість управлінських рішень, відповідність технологій сучасним вимогам, рівень організації виробничих процесів та потенціал підприємства до інноваційного розвитку. Саме тому ефективність виступає одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності й економічної життєздатності підприємства.

Багатокомпонентний характер ефективності зумовлює необхідність її вимірювання за допомогою комплексної системи показників, що охоплюють технічні, ресурсні, виробничі та фінансові аспекти діяльності. Показники фондівіддачі, оборотності оборотних коштів, продуктивності праці, рентабельності активів і капітальних вкладень формують цілісну картину раціональності використання ресурсів та здатності підприємства трансформувати їх у економічний результат. Така система дозволяє оцінювати ефективність не лише в статичному, але й у динамічному вимірі, виявляючи тенденції, резерви та можливості для покращення.

Ефективність виробничо-господарської діяльності визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище формує

умови функціонування підприємства та впливає через економічні, політичні, ринкові, соціальні й технологічні чинники. Внутрішнє середовище визначає потенціал підприємства: технічний рівень виробництва, організацію управління, забезпеченість ресурсами, кваліфікацію персоналу та фінансову стійкість. Взаємодія цих факторів створює як можливості, так і загрози, від здатності підприємства своєчасно адаптуватися до яких залежить реальний рівень ефективності його функціонування.

Підвищення ефективності діяльності можливе лише за умов комплексного впливу на всі основні складові виробничо-господарської системи — технологічну, організаційну, економічну, фінансову та соціально-управлінську. Модернізація обладнання, оптимізація бізнес-процесів, раціональне використання ресурсів, зниження витрат, удосконалення управління персоналом та розвиток корпоративної культури формують підґрунтя для сталого зростання та підвищення конкурентних переваг. Сучасний підхід до ефективності передбачає не лише ліквідацію наявних проблем, а й формування умов для довгострокового розвитку підприємства, що вимагає поєднання інноваційності, стратегічного планування та гнучкості управління.

Отже, ефективність підприємства є результатом збалансованої взаємодії ресурсів, процесів, зовнішніх умов і управлінських рішень. Вона виступає ключовим критерієм економічної результативності й водночас — основою стійкої конкурентоспроможності. Глибоке теоретичне розуміння її сутності, чинників формування та можливих шляхів підвищення створює системну основу для подальшого аналітичного дослідження реального стану підприємства та розробки практичних рекомендацій для його розвитку.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розвиток ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» тісно пов'язана з процесами реформування пивобезалкогольної галузі України та розширенням виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь» у регіонах. Підприємство було засноване на базі колишнього Красилівського пивоварного заводу, який тривалий час забезпечував потреби місцевого ринку напоями та мав сформовану виробничу й кадрову інфраструктуру.

У період приватизації та трансформації економіки України завод було інтегровано до складу корпорації «Оболонь». Це сприяло залученню інвестицій, модернізації виробничих процесів та впровадженню сучасних стандартів управління. В результаті реорганізації підприємство набуло статусу дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» та отримало сучасну назву — ДП «Красилівське» [20].

На сьогодні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» функціонує як відокремлений структурний підрозділ ПрАТ «Оболонь», одного з провідних виробників пивобезалкогольної продукції в Україні. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, статуту материнської компанії та внутрішніх корпоративних нормативних документів.

Підприємство розташоване у м. Красилів Хмельницької області та спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв і мінеральних вод, включаючи їх розлив, зберігання та реалізацію. Основна увага підприємства зосереджена на забезпеченні регіонального ринку продукцією торговельної марки «Оболонь», що відповідає високим стандартам якості та сучасним технологіям виробництва [22].

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» функціонує як дочірнє підприємство приватного акціонерного товариства «Оболонь», що визначає його організаційно-правовий статус та корпоративні принципи управління. Статус дочірнього підприємства забезпечує підприємству доступ до ресурсів материнської компанії, впровадження уніфікованих стандартів виробництва та управління якістю продукції [25].

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Параметр	Характеристика
Повна назва	Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»
Скорочена назва	ДП «Красилівське»
Організаційно-правова форма	Дочірнє підприємство приватного акціонерного товариства (ПрАТ)
Рік заснування	1968 р. (як Красилівський пивоварний завод)
Місцезнаходження	Україна, Хмельницька область, м. Красилів
Галузь	Харчова промисловість, пивоваріння та виробництво безалкогольних напоїв
Види діяльності	11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 56.30 Обслуговування напоями 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.34 Оптова торгівля напоями 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 36.00 Забір, очищення та постачання води 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування 22.22 Виробництво тари з пластмас 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв

Основою ефективної діяльності підприємства є структурна організація управління, яка включає виробничі підрозділи, служби контролю якості, технічне забезпечення, фінансово-економічні та адміністративні служби. Така організаційна побудова дозволяє чітко розподіляти функції між різними

рівнями управління, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільну роботу виробничих процесів [12].

Основними видами економічної діяльності ДП «Красилівське» є:

1. Виробництво пива різних сортів (світле, темне, крафтове) для задоволення потреб регіонального та національного ринків.
2. Виробництво безалкогольних напоїв (соки, напої на основі води, слабоалкогольні коктейлі).
3. Виробництво та розлив мінеральної води у пляшки різних обсягів.
4. Логістика та реалізація продукції, включаючи зберігання, транспортування та постачання продукції на внутрішній ринок [11].

Підприємство «Красилівське» виробляє широкий асортимент продукції напоїв, орієнтований на різні групи споживачів і ринкові сегменти. Насамперед це пиво — від класичних світлих і темних сортів до сезонних або спеціальних лінійок. Саме пиво є базовим і традиційним напрямком діяльності, що формує основну частку виробничих об'ємів і приносить стабільний дохід. Наявність різних сортів дає змогу задовольнити потреби як масового, так і вибагливого споживача, розширюючи ринкову присутність підприємства.

Окрім пива, «Красилівське» може виготовляти безалкогольні напої — прохолодні напої, мінеральну чи питну воду, соки або слабоалкогольні мікси (за потреби ринку). Такі продукти є важливою складовою портфеля, оскільки дозволяють диверсифікувати виробництво, зменшити залежність від алкогольного сегменту і залучити аудиторію, що віддає перевагу більш легким або безалкогольним напоям. Виробництво питної чи мінеральної води також може слугувати як базовий, стабільний продукт із ширшою аудиторією споживачів [25].

Також ДП «Красилівське» може бути залучене у виробничо-технологічні ланки, що забезпечують сировину і напівфабрикати — наприклад, виробництво солоду або обробка ячменю, якщо підприємство має відповідні потужності. Така вертикальна інтеграція забезпечує контроль над якістю сировини, стабільність поставок і зниження залежності від зовнішніх постачальників. Це

важливо для підтримки конкурентоспроможності та економічної ефективності виробництва загалом [12].

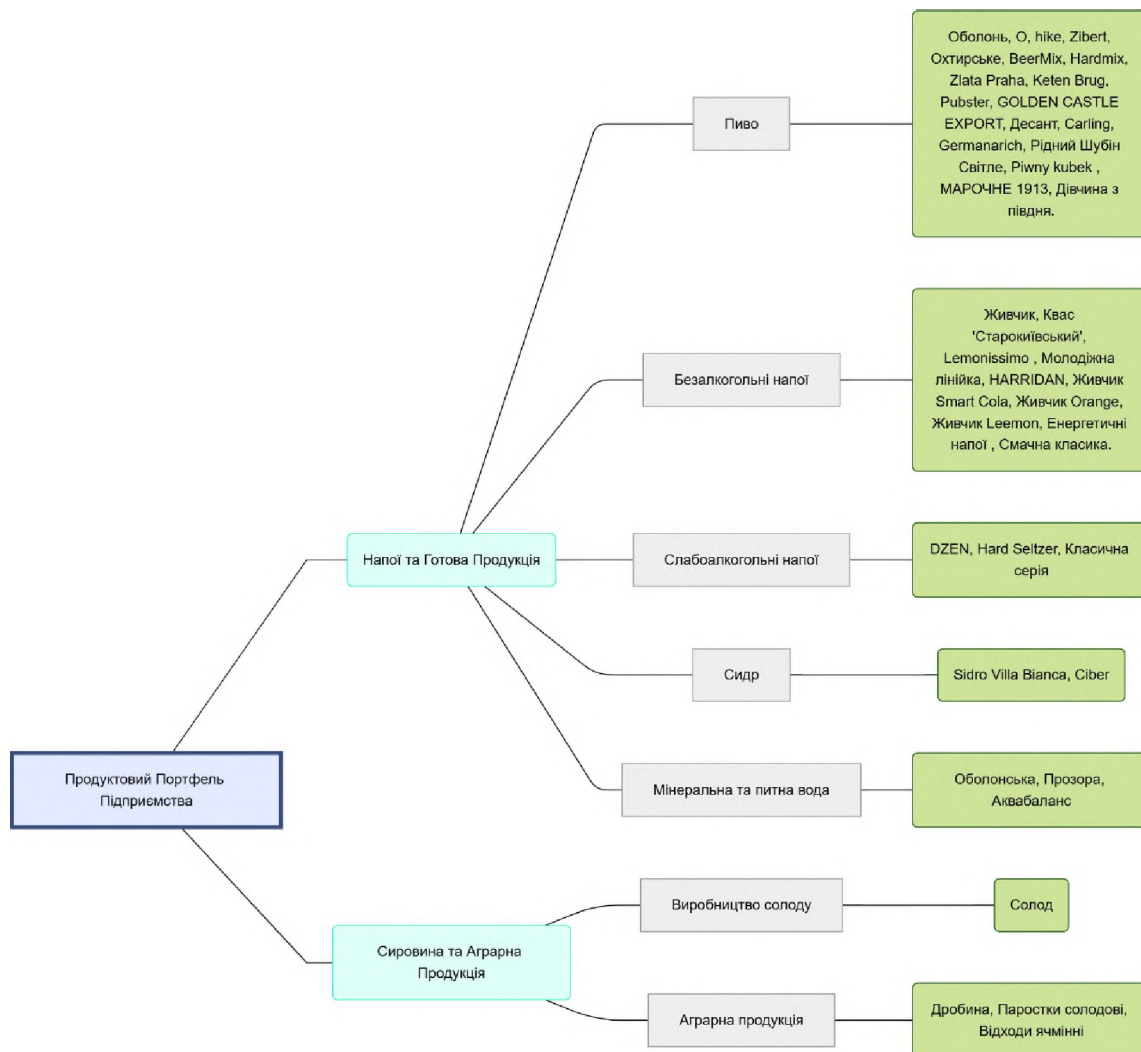


Рисунок 2.1 – Продуктовий портфель ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»[25]

Завдяки такій багатогранності продукції — алкогольні, безалкогольні напої, вода, сировинні або напівфабричні продукти — підприємство має перевагу диверсифікації. Це дозволяє адаптуватися до змін споживчого попиту, регуляторних умов або сезонності, а також зменшує ризики, пов'язані з фокусом лише на одному типі продукції.

Важливою складовою ефективного функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є раціональна організація роботи персоналу та побудова управлінської структури. На підприємстві сформована функціонально-ієрархічна організаційна структура з елементами дивізіональної спеціалізації,

що є доцільним для великого виробничого підприємства харчової промисловості. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, оперативність прийняття рішень і належний рівень контролю за основними процесами.

Стратегічне управління зосереджене на рівні директора, тоді як операційна діяльність координується через систему заступників за ключовими напрямками: виробництво, технічне забезпечення, фінанси та економіка, логістика і збут, а також контроль якості. Це дозволяє забезпечувати безперервність технологічного процесу, підтримувати належний технічний стан обладнання, контролювати витрати та дотримуватися стандартів якості готової продукції, зокрема принципів TQM (додаток А).

Ефективність функціонування такої організаційної структури значною мірою залежить від кадрового потенціалу підприємства, оскільки саме персонал визначає стабільність виробничих процесів, якість продукції та можливості впровадження управлінських і технологічних новацій. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз основних показників, що характеризують стан трудових ресурсів і рівень мотивації працівників підприємства.

Динаміка чисельності персоналу демонструє певні коливання протягом 2021–2024 років. Після скорочення з 534 до 491 осіб підприємство у 2024 році повернулося майже до початкового рівня зайнятості — 532 працівники. Це може свідчити про стабілізацію виробничих процесів, розширення обсягів діяльності чи завершення періоду оптимізації штату.

Набагато показовою є зміна середньої заробітної плати. Упродовж чотирьох років вона зросла більш ніж удвічі: з 15 191 грн у 2021 році до 32 134 грн у 2024 році. Такий стрімкий ріст швидше за все є наслідком як загальноринкових інфляційних процесів, так і цілеспрямованої політики покращення мотивації персоналу, підвищення кваліфікації та утримання цінних фахівців.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових показників використання трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників	534	495	491	532
Середня зарплата до оподаткування (₴)	15 191	16 741	24 090	32 134

Зростання оплати праці на фоні стабілізації чисельності працівників свідчить про прагнення підприємства підвищити продуктивність та залученість персоналу. Це узгоджується зі стратегічними цілями щодо підвищення ефективності виробництва, покращення якості та впровадження сучасних методів управління.

2.2 Аналіз виробничо-фінансових та показників ефективності діяльності підприємства

Аналіз основних виробничо-фінансових показників дозволяє оцінити масштаби діяльності підприємства, динаміку розвитку виробничих процесів та загальні фінансові результати господарювання. У межах даного підпункту розглядаються абсолютні показники, що характеризують обсяг виробництва та реалізації, рівень доходів і витрат, фінансові результати, кадровий потенціал та забезпеченість підприємства основними засобами. Аналіз здійснюється на основі даних фінансової звітності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки, що забезпечує можливість простежити динаміку показників у часі.

Аналіз балансу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та трансформацію структури його фінансового стану. Загальна валюта балансу зросла з 259 040 тис. грн у 2022 році до 394 880 тис. грн у 2023 році, а у 2024

році досягла 622 611 тис. грн, тобто збільшилася майже у 2,4 раза. Така динаміка є ознакою активного розвитку підприємства, нарощування ресурсного потенціалу та посилення його ролі у складі корпоративної групи.

У структурі активів підприємства протягом аналізованого періоду спостерігається зростання як необоротних, так і оборотних активів, однак темпи їх збільшення є різними, що вплинуло на загальну структуру балансу (додаток В).

Необоротні активи зросли з 80 579 тис. грн у 2022 році до 109 166 тис. грн у 2023 році та 153 692 тис. грн у 2024 році. Таке зростання свідчить про інвестиційну спрямованість розвитку підприємства. Основну частку необоротних активів формують основні засоби, залишкова вартість яких зросла з 57 601 тис. грн до 82 263 тис. грн, а згодом до 111 799 тис. грн. Це вказує на оновлення та розширення виробничих потужностей, що є передумовою зростання обсягів виробництва і підвищення ефективності діяльності у майбутніх періодах.

Важливою тенденцією є також різке зростання незавершених капітальних інвестицій у 2024 році — з 14 812 тис. грн до 30 652 тис. грн. Це свідчить про перебування підприємства в активній фазі інвестиційних проєктів, результати яких ще не повністю відображені в складі основних засобів, але у перспективі мають забезпечити подальше зростання виробничого потенціалу. Нематеріальні активи протягом періоду не мали суттєвого впливу на структуру активів, а стабільний обсяг довгострокових фінансових інвестицій (7 803 тис. грн) свідчить про відсутність змін у довгостроковій інвестиційній політиці.

Найбільш динамічні зміни відбулися у складі оборотних активів, обсяг яких зріс з 178 461 тис. грн у 2022 році до 285 714 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році досяг 468 919 тис. грн. Таке зростання зумовлене насамперед збільшенням дебіторської заборгованості, що суттєво вплинуло на загальну структуру активів.

Загальний обсяг дебіторської заборгованості у 2024 році зріс до 295 251 тис. грн проти 54 660 тис. грн у 2023 році. Водночас детальний аналіз її

структури показує, що заборгованість за продукцію, товари та послуги не зросла, а навіть зменшилася (з 12 569 тис. грн у 2022 році до 11 045 тис. грн у 2024 році). Це свідчить про збереження належної платіжної дисципліни покупців і відсутність проблем зі стягненням дебіторської заборгованості за основною діяльністю.

Основною причиною різкого зростання дебіторської заборгованості стало формування значного обсягу заборгованості з внутрішніх розрахунків, яка у 2024 році становила 261 397 тис. грн. Така ситуація є характерною для підприємств, що працюють у складі великих корпоративних структур, і може бути пов'язана з централізованими розрахунками, внутрішнім фінансуванням інвестиційних проєктів або перерозподілом фінансових ресурсів у межах групи. З економічної точки зору це означає тимчасове відволікання оборотних коштів, яке не супроводжується високими ризиками неповернення, але може впливати на показники ліквідності.

Показово, що на тлі зростання дебіторської заборгованості обсяг грошових коштів та їх еквівалентів також зростав — з 9 259 тис. грн у 2022 році до 21 114 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про те, що підприємство зберігало здатність генерувати грошові потоки та підтримувати платоспроможність, незважаючи на трансформацію структури оборотних активів.

У структурі пасивів ключовою особливістю є домінування власного капіталу, що є ознакою високої фінансової стійкості підприємства. Власний капітал зріс з 227 271 тис. грн у 2022 році до 329 315 тис. грн у 2023 році та 558 587 тис. грн у 2024 році. Основним джерелом його зростання був нерозподілений прибуток, який у 2024 році досяг 448 883 тис. грн, що прямо корелює з позитивною динамікою фінансових результатів.

Додатково у 2024 році було сформовано додатковий капітал у сумі 89 704 тис. грн, що свідчить про внутрішнє зміцнення капітальної бази підприємства та підвищення його фінансової автономії. Зареєстрований капітал протягом аналізованого періоду залишався незмінним, а довгострокові зобов'язання були

відсутні, що означає відсутність боргового навантаження у довгостроковій перспективі.

Поточні зобов'язання і забезпечення зросли з 31 769 тис. грн у 2022 році до 65 565 тис. грн у 2023 році, після чого у 2024 році дещо зменшилися до 64 024 тис. грн. Це свідчить про стабілізацію короткострокових зобов'язань на тлі різкого зростання активів. Збільшення окремих статей (розрахунків з бюджетом, з оплати праці, поточних забезпечень) є логічним наслідком розширення діяльності, зростання фонду оплати праці та обсягів господарських операцій.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних техніко-економічних показників (2021-2024 рр.) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	772 224	1 119 184	1 331 802	346 960	212 618	44.93%	18.99%
Собівартість реалізованої продукції	599 083	823 339	948 379	224 256	125 040	37.43%	15.19%
Валовий прибуток	173 141	295 845	383 423	122 704	87 578	70.87%	29.60%
Інші операційні доходи	78 118	70 502	67 798	-7 616	-2 704	-9.75%	-3.83%
Адміністративні витрати	34 689	49 670	56 487	14 981	6 817	43.19%	13.72%
Витрати на збут	101 932	120 028	149 000	18 096	28 972	17.75%	24.14%
Інші операційні витрати	86 237	72 107	74 795	-14 130	2 688	-16.36%	3.73%
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	28 401	124 542	170 939	96 891	46 300	341.16%	37.18%
Інші фінансові доходи	0	0	79	0	79	0.00%	-
Інші доходи	294	399	386	105	-13	35.71%	-3.26%
Інші витрати	9	49	571	40	522	444.44%	1065.31%
Прибуток до оподаткування	28 686	124 892	170 833	96 242	45 941	335.58%	36.78%
Податок на прибуток	5 495	22 848	31 265	17 353	8 417	315.79%	36.84%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	23 191	102 044	139 568	78 885	37 524	340.15%	36.77%

Аналіз фінансових результатів підприємства показує, що збільшення прибутків ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2023–2024 роках є

результатом системної дії кількох взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють зростання обсягів реалізації, підвищення операційної ефективності, ефект масштабу виробництва та стабілізація зовнішніх умов господарювання. На відміну від номінального інфляційного зростання, зафіксоване збільшення прибутку має реальний економічний характер, що підтверджується випереджальним зростанням валового та операційного прибутку порівняно з витратами.

Першим і базовим чинником зростання прибутку стало суттєве збільшення чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році обсяг реалізації зріс з 772 224 тис. грн до 1 119 184 тис. грн, тобто майже на 45%, а у 2024 році досяг 1 331 802 тис. грн. Таке зростання забезпечило значне збільшення грошового потоку, який став основою для формування прибутку. Важливо, що зростання доходу відбувалося не лише за рахунок цінових чинників, а й завдяки реальному нарощуванню обсягів виробництва та реалізації продукції, що свідчить про розширення ринкової присутності підприємства.

Другим ключовим фактором стало випереджальне зростання валового прибутку, який у 2023 році збільшився більш ніж на 70% порівняно з 2022 роком. Це означає, що підприємству вдалося не лише продавати більше, а й заробляти більше з кожної гривні виручки. Така динаміка є результатом оптимізації виробничих витрат, кращого використання виробничих потужностей, а також можливого зростання частки більш маржинальної продукції у загальному обсязі реалізації. У 2022 році підприємство працювало в умовах підвищених витрат і нестабільності, що суттєво знижувало маржу, тоді як у 2023 році ці чинники були частково нейтралізовані.

Важливу роль у зростанні прибутків відіграв ефект масштабу виробництва. Зі збільшенням обсягів випуску продукції постійні витрати (зокрема адміністративні, частина виробничих та управлінських витрат) розподілялися на більший обсяг реалізації. У результаті собівартість одиниці продукції зростала повільніше, ніж дохід, що автоматично призводило до

зростання прибутку. Саме цей механізм пояснює, чому операційний прибуток у 2023 році зріс у кілька разів, хоча дохід — на десятки відсотків.

Окремо слід відзначити покращення управління операційними витратами. Хоча адміністративні витрати та витрати на збут у 2023–2024 роках зросли, їх збільшення було економічно обгрунтованим і відповідало масштабам розширення діяльності. Зростання витрат супроводжувалося ще більшим приростом доходів і валового прибутку, що свідчить про збереження контролю над витратною частиною. Іншими словами, додаткові витрати не «проїдали» прибуток, а працювали на його формування.

Суттєвий вплив на зростання чистого прибутку мала також відсутність значного фінансового навантаження. Підприємство не несло істотних витрат на обслуговування кредитів або відсотків, тому більша частина операційного прибутку безпосередньо трансформувалася у прибуток до оподаткування, а згодом — у чистий прибуток. Це є важливою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє підприємству зберігати результати операційної ефективності без втрат на фінансових витратах.

Крім того, різке зростання прибутку у 2023 році пояснюється ефектом низької бази порівняння 2022 року. У 2022 році підприємство працювало в умовах високої невизначеності, що стримувало прибутковість і зумовлювало додаткові витрати. У 2023 році ці обмеження були значною мірою усунуті, що призвело до швидкого «відновлювального» зростання прибутків. Саме тому динаміка виглядає як різкий стрибок, хоча за своєю економічною суттю вона відображає повернення до більш ефективного режиму роботи.

Отримані результати аналізу основних виробничо-фінансових показників свідчать про суттєве зростання ресурсного потенціалу, доходів і прибутковості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022–2024 роках. Водночас зростання абсолютних показників саме по собі не дає повної уяви про якість господарювання та раціональність використання наявних ресурсів. У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу ефективності використання ресурсів підприємства, який дозволяє оцінити, наскільки результативно трудові,

матеріальні та фінансові ресурси трансформуються у дохід і фінансовий результат.

Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.4) свідчить, що підприємство протягом усього аналізованого періоду зберігало високий рівень платоспроможності. Поточна ліквідність у 2022 році становила 5,62, у 2023 році дещо знизилася до 4,36, а у 2024 році різко зросла до 7,33. Така динаміка означає, що підприємство має значний запас оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності та фінансової стійкості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	5,62	4,36	7,33
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,88	0,83	0,90
Коефіцієнт маневреності	(Оборотні активи – Запаси) / Власний капітал	0,29	0,12	0,57

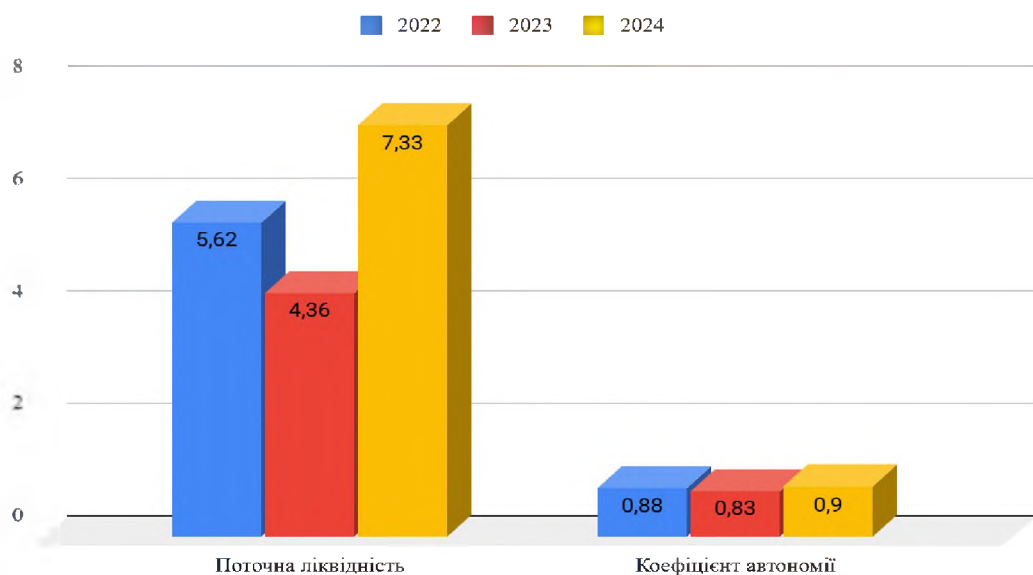


Рисунок 2.2 – Лінійний графік динаміки поточної ліквідності та коефіцієнта автономії

Зниження показника у 2023 році пояснюється активізацією операційної діяльності та зростанням короткострокових зобов'язань, тоді як різке зростання у 2024 році є наслідком суттєвого збільшення оборотних активів, зокрема

дебіторської заборгованості за внутрішніми розрахунками. Це покращує формальні показники ліквідності, але водночас свідчить про тимчасове відволікання коштів з активного обороту, що має враховуватися при оцінці реальної платоспроможності.

Коефіцієнт автономії протягом 2022–2024 років перебував у межах 0,83–0,90, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства та мінімальну залежність від позикових джерел фінансування. Зростання коефіцієнта маневреності до 0,57 у 2024 році означає підвищення частки власного капіталу, що перебуває в обороті, і є позитивною тенденцією з точки зору фінансової гнучкості.

Показники рентабельності (табл. 2.5) свідчать про суттєве підвищення результативності діяльності підприємства. Особливо показовим є зростання рентабельності активів (ROA), яка у 2023 році досягла 25,84%, а у 2024 році становила 22,41%. Незначне зниження показника у 2024 році пояснюється випереджальним зростанням вартості активів підприємства, що є наслідком розширення масштабів діяльності. Водночас збереження ROA на рівні понад 22% свідчить про ефективне використання активів та високий рівень результативності господарської діяльності.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
ROS (рентабельність продажу), %	Чистий прибуток / Дохід *100	3,00	9,12	10,48
Рентабельність продукції, %	Валовий прибуток / Собівартість *100	28,90	35,94	40,42
ROA (рентабельність активів), %	Чистий прибуток / Активи *100	8,95	25,84	22,41
ROE (рентабельність власного капіталу), %	Чистий прибуток / Власний капітал *100	10,20	32,38	25,00
ROCA (рентабельність оборотних активів), %	Чистий прибуток / Оборотні активи *100	13,00	35,71	29,76

Позитивну динаміку демонструє і рентабельність власного капіталу (ROE), яка зросла з 10,20% у 2022 році до 32,38% у 2023 році та становила 25,00% у 2024 році. Це свідчить про зростання ефективності використання

власних фінансових ресурсів, а зменшення показника у 2024 році має об'єктивний характер і пов'язане зі збільшенням обсягу власного капіталу.

Рентабельність оборотних активів (ROCA) зросла з 13,00% у 2022 році до 35,71% у 2023 році та становила 29,76% у 2024 році, що загалом характеризує достатньо ефективне використання оборотного капіталу. Таким чином, сукупна динаміка показників рентабельності підтверджує зростання фінансової ефективності підприємства та наявність внутрішніх резервів для її подальшого підвищення.

Показники фондівдачі та фондомісткості свідчать про загалом ефективне використання основних засобів, проте з певними особливостями. Фондовіддача у 2022–2023 роках зросла з 13,41 до 13,61, що свідчить про випереджальне зростання доходів порівняно з вартістю основних засобів.

Таблиця 2.6 – Ефективність використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Фондовіддача	Дохід / Основні засоби	13,41	13,61	11,91
Фондомісткість	Основні засоби / Дохід	0,07	0,07	0,08

У 2024 році фондівдача знизилася до 11,91, що пояснюється активною інвестиційною фазою підприємства та суттєвим зростанням залишкової вартості основних засобів. При цьому зниження показника не слід розглядати як негативне явище, оскільки нові інвестиції ще не повною мірою трансформувалися у додаткові обсяги доходу, але створюють базу для майбутнього зростання.



Рисунок 2.3 – Динаміка фондовіддачі ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» у 2022–2024 роках

Показники ділової активності свідчать про неоднозначну динаміку ефективності використання ресурсів підприємства. Оборотність активів у 2022–2024 роках знизилася з 2,98 до 2,14 оборотів, що пояснюється випереджальним зростанням сукупного обсягу активів у 2024 році, зокрема оборотних. Водночас динаміка оборотності запасів є позитивною: після уповільнення у 2023 році (3,35 оборотів, 107 днів) у 2024 році відбулося суттєве прискорення їх обороту до 6,29 оборотів, а тривалість зменшилася до 57 днів, що свідчить про покращення управління запасами та зростання ефективності операційної діяльності.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Оборотність активів	Дохід / Активи	2,98	2,83	2,14
Оборотність запасів	Собівартість / Запаси	5,33	3,35	6,29
Тривалість обороту запасів, днів	360 / Оборотність запасів	68	107	57
Оборотність дебіторської заборгованості	Дохід / Дебіторська заборгованість	13,97	20,48	4,51
Тривалість обороту дебітор, днів	360 / Оборотність дебіторської заборгованості	26	18	80

Найбільш суттєві зміни спостерігаються в оборотності дебіторської заборгованості: у 2024 році її тривалість зросла до 80 днів проти 18 днів у 2023 році. Збільшення строків обороту дебіторської заборгованості пов'язане насамперед із різким зростанням внутрішніх розрахунків, а не з погіршенням платіжної дисципліни покупців. У короткостроковій перспективі це призводить до тимчасового відволікання оборотних коштів і негативно впливає на загальну оборотність активів, однак не становить критичної загрози для ефективності діяльності підприємства за умови контролю та регулювання внутрішніх фінансових потоків.

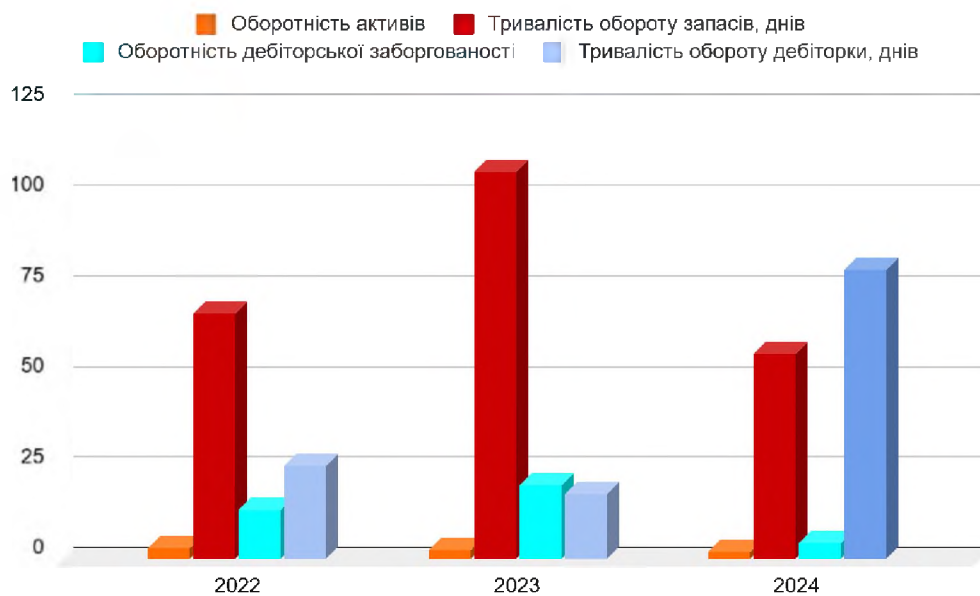


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ділової активності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки

Показники продуктивності праці (табл. 2.8) свідчать про загальне підвищення ефективності використання персоналу. Продуктивність праці у 2023 році становила 2 279 тис. грн на одного працівника, а у 2024 році зросла до 2 503 тис. грн. Це означає, що зростання чисельності персоналу супроводжувалося ще швидшим зростанням доходів.

Таблиця 2.8 – Показники продуктивності праці та використання персоналу

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Продуктивність праці, тис. грн/особу	Дохід / Чисельність персоналу	–	2 279	2 503
Трудомісткість продукції	Чисельність / Дохід *1000	–	0,44	0,40

Водночас незначне зростання трудомісткості у 2024 році може бути пов'язане з розширенням виробництва та залученням додаткового персоналу на етапі запуску нових потужностей. У довгостроковій перспективі це створює передумови для подальшого зростання продуктивності праці.

Аналіз показників ліквідності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» свідчить про стійку платоспроможність підприємства протягом 2022–2024 років. Поточна ліквідність у 2022 році становила 5,62, у 2023 році знизилася до 4,36, однак у 2024 році різко зросла до 7,33. Значення показника впродовж усього періоду суттєво перевищує нормативний рівень, що означає здатність підприємства безперешкодно покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності та фінансової стійкості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	5,62	4,36	7,33
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,92	0,85	0,90
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Оборотні активи – Запаси) / Власний капітал	0,29	0,12	0,57

Зниження ліквідності у 2023 році пояснюється активізацією господарської діяльності та відносним зростанням поточних зобов'язань, тоді як різке підвищення показника у 2024 році зумовлене випереджальним зростанням оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості за внутрішніми розрахунками. Формально це покращує ліквідність, однак частина таких активів має обмежену швидкість перетворення у грошові кошти. Отже, підприємство не має проблем із платоспроможністю, проте потребує контролю

за структурою оборотних активів для підтримання реальної, а не лише номінальної ліквідності.

Отже, аналіз ефективності використання ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» свідчить, що підприємство у 2022–2024 роках досягло суттєвого зростання рентабельності та продуктивності праці, зберігаючи при цьому високий рівень фінансової стійкості. Водночас активна інвестиційна діяльність та різке зростання дебіторської заборгованості у 2024 році призвели до зниження оборотності активів, що вимагає посилення управління оборотними коштами. Отримані результати створюють основу для подальшого аналізу рентабельності та фінансової стійкості підприємства у наступному підпункті.

2.3 Аналіз зовнішніх факторів та конкурентного середовища підприємства

Проаналізувавши фінансові показники та ефективність діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», що відображають внутрішній стан підприємства, результати використання ресурсів і рівень його прибутковості, доцільно перейти до дослідження умов функціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Саме зовнішні фактори формують рамкові умови господарської діяльності, визначають можливості та обмеження розвитку, а також впливають на стійкість фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим подальший аналіз зосереджується на оцінці зовнішнього середовища діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», зокрема політико-правових, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і конкурентних чинників.

З метою систематизації зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, використано метод PEST-аналізу, який дозволяє виокремити

політико-правові, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та конкурентні аспекти зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10 – Фактори зовнішнього середовища діяльності підприємства

Група факторів	Основні прояви
Р – Політико-правові	Воєнний стан; державне регулювання виробництва напоїв; податкове законодавство; вимоги щодо сертифікації та безпеки харчової продукції
Е – Економічні	Інфляція; зростання цін на енергоресурси та сировину; валютні коливання; динаміка споживчого попиту
S – Соціальні	Зміна споживчих уподобань; зростання попиту на безалкогольні напої; зниження купівельної спроможності населення
T – Технологічні	Автоматизація виробництва; цифровізація управління; впровадження енергоефективних технологій
Е – Екологічні	Посилення екологічних вимог; раціональне використання водних ресурсів; екологічність пакування
C – Конкурентні	Висока концентрація ринку; наявність великих національних виробників; цінова та нецінова конкуренція

Політико-правові фактори формують складні та нестабільні умови функціонування підприємства, що зумовлює необхідність постійної адаптації до змін у регуляторному середовищі та забезпечення відповідності вимогам безпеки й якості продукції. У таких умовах стабільність діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства дотримуватися встановлених норм і підтримувати безперервність виробничих процесів.

Економічні чинники мають безпосередній вплив на фінансові результати підприємства через зміну вартості ресурсів і купівельної спроможності споживачів. Інфляційний тиск та зростання витрат на енергоресурси підвищують собівартість продукції, водночас відновлення попиту створює можливості для нарощування обсягів реалізації за умови ефективною ціновою та витратної політики.

Соціальні фактори визначають напрям розвитку асортименту продукції та маркетингової стратегії підприємства. Зміна споживчих уподобань на користь безалкогольної та функціональної продукції вимагає від підприємства гнучкості

та здатності швидко реагувати на запити ринку, тоді як зниження купівельної спроможності населення посилює цінову конкуренцію.

Технологічні фактори виступають важливим джерелом підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження сучасних виробничих і управлінських технологій створює передумови для зниження витрат, підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, водночас потребуючи значних інвестиційних ресурсів.

Екологічні чинники обумовлюють необхідність дотримання принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Виконання екологічних вимог підвищує витрати в короткостроковому періоді, проте сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку споживачів і партнерів.

Конкурентні фактори визначають інтенсивність боротьби на ринку напоїв та стимулюють підприємство до підвищення операційної ефективності. У таких умовах належність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» до потужної корпоративної структури виступає важливою передумовою стабільності та зниження впливу ринкових ризиків

Конкурентне середовище ринку напоїв характеризується високим рівнем концентрації та наявністю потужних національних виробників. Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» конкурентні чинники проявляються не у прямій боротьбі за ринкову частку, а через функціонування у складі корпоративної структури, в межах якої формується єдина збутова та маркетингова політика.

За узагальненими оцінками галузевих аналітичних центрів, український ринок пива у 2024–2025 роках характеризується високим рівнем концентрації. Найбільшу частку ринку займає Carlsberg Ukraine (близько 34%), на другому місці перебуває ПрАТ «Оболонь» (приблизно 28%), третю позицію займає АВ InBev Efes Ukraine (приблизно 12%), тоді як частка Перша приватна броварня становить близько 4%. Сукупна частка інших виробників оцінюється на рівні

близько 16%, що свідчить про поступовий розвиток крафтового та регіонального сегментів ринку [26], [42].

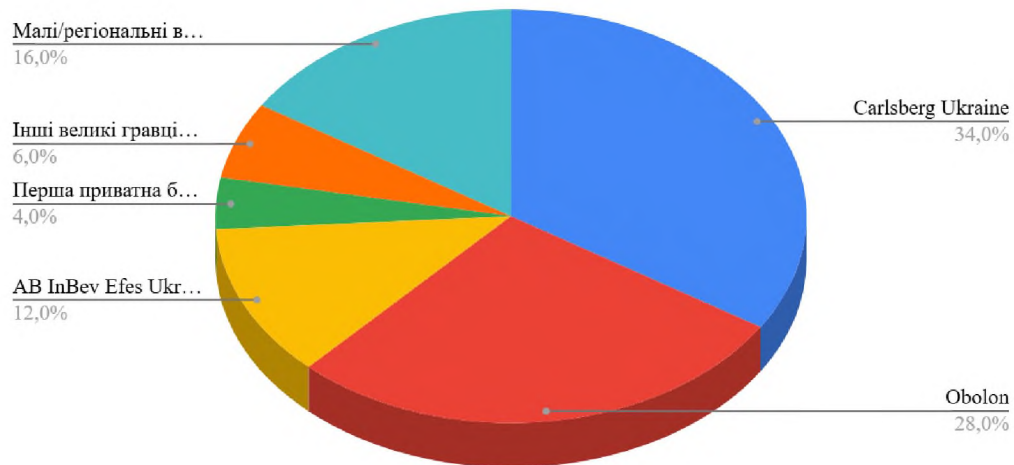


Рисунок 2.5 – Позичіонування ПрАТ «Оболонь» на українському ринку

У таких умовах конкурентний тиск трансформується у вимоги до операційної ефективності, рівня собівартості та продуктивності виробництва. Підприємство фактично конкурує не шляхом зміни цін або асортименту, а через здатність забезпечувати стабільну якість продукції та ефективне використання ресурсів. Зростання доходів і прибутку у 2022–2024 роках підтверджує здатність підприємства адаптуватися до конкурентного середовища навіть за умов загального зростання витрат у галузі.

У галузевому та регіональному вимірі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» займає стабільну позицію як виробничий підрозділ великої національної групи. Така інтеграція забезпечує підприємству доступ до розвиненої логістичної та збутової інфраструктури, що знижує вплив локальних ринкових коливань і сприяє стабільності обсягів виробництва [22].

На регіональному рівні підприємство є важливим виробничим осередком, що формує сталі господарські зв'язки з постачальниками та забезпечує зайнятість населення. Орієнтація на масовий сегмент споживачів дозволяє

підтримувати відносно стабільний попит навіть в умовах зниження купівельної спроможності.

Результати проведеного PEST-аналізу дали змогу систематизувати основні зовнішні чинники, що впливають на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», та визначити загальні умови його функціонування в сучасному ринковому середовищі. Водночас оцінка лише зовнішнього середовища не є достатньою для формування обґрунтованих управлінських висновків, оскільки не враховує внутрішній потенціал підприємства та особливості використання його ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє інтегрувати результати PEST-аналізу з показниками фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечує комплексну оцінку сильних і слабких сторін ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у взаємозв'язку з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеризується загалом стійкими фінансово-економічними позиціями та ефективно організованою виробничою діяльністю. Сильними сторонами підприємства є стабільне зростання чистого доходу й прибутковості у 2022–2024 роках, достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності, а також наявність сформованої виробничої бази з налагодженими технологічними процесами. Вхідження до корпоративної структури ПрАТ «Оболонь» забезпечує підприємству гарантовані канали збуту та зниження ринкових ризиків, що є важливою передумовою стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати окремі слабкі сторони, які не носять критичного характеру, проте формують внутрішні обмеження для подальшого підвищення ефективності. До них належить концентрація значної частки оборотних коштів у внутрішніх розрахунках, що знижує фінансову гнучкість підприємства, а також висока частка операційних витрат у структурі собівартості продукції, зокрема витрат на енергоресурси. Окремо слід відзначити залежність частини управлінських рішень від корпоративної

політики материнської компанії та обмежені можливості самостійної реалізації масштабних інвестиційних і стратегічних проєктів, що звужує поле альтернатив для розвитку підприємства на локальному рівні.

Таблиця 2.11 – SWOT-матриця підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільне зростання чистого доходу та прибутковості у 2022–2024 роках. 2. Вхід до корпоративної структури ПрАТ «Оболонь», що забезпечує гарантовані канали збуту та зниження ринкових ризиків. 3. Сформована виробнича база та налагоджені технологічні процеси. 4. Достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності. 5. Відсутність критичної залежності від зовнішнього кредитування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна частка оборотних коштів зосереджена у внутрішніх розрахунках 2. Висока частка операційних витрат у структурі собівартості 3. Залежність окремих управлінських рішень від корпоративної політики материнської компанії. 4. Обмежені можливості самостійної реалізації масштабних інвестиційних проєктів. 5. Обмежена самостійність у стратегічних і асортиментних рішеннях
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Підвищення ефективності за рахунок внутрішніх управлінських резервів без зміни виробничого профілю.</p> <p>Оптимізація використання оборотного капіталу без залучення зовнішніх джерел фінансування.</p> <p>Впровадження сучасних цифрових інструментів контролю витрат.</p> <p>Зростання операційної рентабельності за рахунок зниження питомих витрат.</p> <p>Формування довгострокового кумулятивного економічного ефекту.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляційні процеси та загальна макроекономічна нестабільність 2. Зростання цін на енергоресурси та сировину 3. Посилення конкурентного тиску на ринку напоїв 4. Посилення регуляторних та екологічних вимог 5. Логістичні ризики та нестабільність зовнішнього середовища

Аналіз можливостей і загроз свідчить, що найбільш перспективним напрямом розвитку підприємства є використання внутрішніх управлінських резервів, а не екстенсивне зростання або зміна асортиментної політики. Можливості оптимізації використання оборотного капіталу, впровадження цифрових інструментів контролю витрат і зниження питомих операційних витрат дозволяють сформувавши довгостроковий кумулятивний економічний ефект. Водночас інфляційні процеси, зростання цін на енергоресурси, посилення конкурентного та регуляторного тиску підвищують ризики

зниження рентабельності у разі відсутності активних управлінських дій. За таких умов підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно здійснювати шляхом реалізації точкових, економічно обгрунтованих заходів, спрямованих на вдосконалення фінансового та операційного управління.

Висновки до другого розділу

Проведений комплексний аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволив сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан підприємства, особливості його функціонування, результати господарської діяльності та умови розвитку в динамічному зовнішньому середовищі. Узагальнення отриманих результатів свідчить, що підприємство є стабільно функціонуючим виробничим підрозділом великої національної корпорації, що забезпечує йому значні організаційні, фінансові та технологічні переваги.

Підприємство характеризується сформованою виробничою базою, диверсифікованим асортиментом продукції та ефективною організаційною структурою управління. Поєднання виробництва пива, безалкогольних напоїв і води дозволяє зменшити залежність від одного сегмента ринку та підвищити адаптивність до змін споживчого попиту. Водночас інтеграція у корпоративну структуру забезпечує доступ до централізованих ресурсів, сучасних стандартів управління якістю та розвиненої логістичної інфраструктури, що позитивно впливає на стабільність виробничої діяльності.

Аналіз фінансових результатів свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності та прибутковості підприємства упродовж 2022–2024 років. Збільшення обсягів реалізації, випереджальне зростання валового та операційного прибутку, а також позитивна динаміка чистого прибутку підтверджують наявність реального економічного ефекту, а не лише номінального зростання, зумовленого інфляційними процесами. Важливою

особливістю є те, що підприємство змогло забезпечити підвищення результативності діяльності навіть за умов зростання витрат та загальної нестабільності економічного середовища.

Фінансовий стан підприємства характеризується високим рівнем стійкості та платоспроможності. Домінування власного капіталу в структурі джерел фінансування, відсутність довгострокового боргового навантаження та значний запас ліквідності свідчать про фінансову незалежність і здатність підприємства самостійно фінансувати поточну діяльність і розвиток. Водночас зміни у структурі оборотних активів, зокрема суттєве зростання дебіторської заборгованості у 2024 році, вказують на необхідність більш зваженого управління внутрішніми фінансовими потоками з метою підтримання реальної, а не лише формальної ліквідності.

Оцінка ефективності використання ресурсів показала позитивні тенденції щодо зростання рентабельності продукції, активів і власного капіталу, а також підвищення продуктивності праці. Це свідчить про здатність підприємства трансформувати наявні ресурси у фінансовий результат із дедалі вищим рівнем віддачі. Разом із тим активна інвестиційна діяльність та нарощування активів зумовили тимчасове зниження показників оборотності, що є типовим для підприємств, які перебувають на етапі розширення виробничого потенціалу. У довгостроковій перспективі такі інвестиції формують основу для подальшого зростання ефективності.

Дослідження зовнішнього середовища дозволило встановити, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, макроекономічної нестабільності та посилення регуляторних і екологічних вимог. Висока концентрація ринку напоїв та домінування кількох великих виробників зумовлюють необхідність постійного підвищення операційної ефективності, контролю витрат і підтримання стабільної якості продукції. Водночас розвиток безалкогольного сегмента, зростання попиту на функціональні напої та впровадження сучасних технологій відкривають для підприємства додаткові можливості розвитку.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу свідчить про переважання сильних сторін підприємства над слабкими, що формує достатній запас стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Слабкі сторони мають переважно внутрішній управлінсько-структурний характер та не створюють критичних загроз для фінансової стабільності підприємства, проте потребують цілеспрямованих управлінських рішень у сфері використання ресурсів і контролю витрат. Виявлені можливості розвитку пов'язані насамперед із реалізацією внутрішніх резервів підвищення ефективності, зокрема оптимізацією використання оборотного капіталу та зниженням питомих операційних витрат без зміни виробничого профілю підприємства.

Таким чином, підприємство функціонує в умовах відносно стабільного фінансового стану, поєднуючи наявну стійкість із потенціалом подальшого вдосконалення економічних результатів. Водночас результати проведеного аналізу засвідчують, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільності фінансових показників доцільно зосередити увагу на підвищенні якості управління фінансовими та операційними ресурсами, удосконаленні механізмів контролю витрат і підвищенні керованості внутрішніх процесів в умовах впливу зовнішніх викликів. Це обумовлює доцільність формування та обґрунтування практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання внутрішніх управлінських резервів, що логічно випливає з отриманих результатів SWOT-аналізу.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Удосконалення управління оборотним капіталом підприємства шляхом регулювання внутрішніх розрахунків

Ефективність використання оборотного капіталу є одним із ключових чинників забезпечення стабільної фінансово-господарської діяльності підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності, обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування та зростання операційних ризиків. Для виробничих підрозділів великих корпоративних структур важливе значення має не лише загальний обсяг оборотних активів, а й структура їх формування та напрями фактичного використання, зокрема в частині внутрішніх фінансових розрахунків.

Результати PEST-аналізу свідчать, що в умовах воєнного стану, інфляційних процесів та загальної фінансової нестабільності зростає значення внутрішніх фінансових резервів підприємства. Економічні та фінансові чинники зовнішнього середовища обмежують можливості оперативного залучення додаткового капіталу, що актуалізує завдання максимально ефективного використання наявних оборотних коштів та мінімізації їх відволікання з безпосереднього господарського обороту.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства, узагальнений у SWOT-аналізі, дозволяє виокремити структуру дебіторської заборгованості як одну з ключових зон підвищення ефективності діяльності. До сильних сторін підприємства належить стабільне функціонування у складі корпоративної групи та фінансова підтримка з боку материнської структури — ПрАТ «Оболонь». Водночас серед слабких сторін доцільно відзначити суттєве зростання дебіторської заборгованості за внутрішніми розрахунками, що призводить до

відволікання значної частини оборотного капіталу з операційної діяльності самого підприємства.

Таблиця 3.1 – Структура оборотних активів підприємства у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Оборотні активи, усього	178 461	285 714	468 919
Запаси	112 408	246 124	150 694
Дебіторська заборгованість, усього	55 264	54 660	295 251
у т.ч. з внутрішніх розрахунків	30 799	–	261 397
Грошові кошти та їх еквіваленти	9 259	13 935	21 114
Інші оборотні активи	615	965	1 271

За даними фінансової звітності підприємства, у 2024 році спостерігається істотне зростання дебіторської заборгованості, яка досягла 295 251 тис. грн, що становить 63,0% оборотних активів (табл. 3.1). Вирішальним є те, що основна частина цього зростання сформована за рахунок внутрішніх розрахунків, обсяг яких у 2024 році становив 261 397 тис. грн, або 55,8% оборотних активів (рис. 3.1). Таким чином, більш ніж половина оборотного капіталу підприємства була залучена у внутрішньогрупові фінансові взаємовідносини.

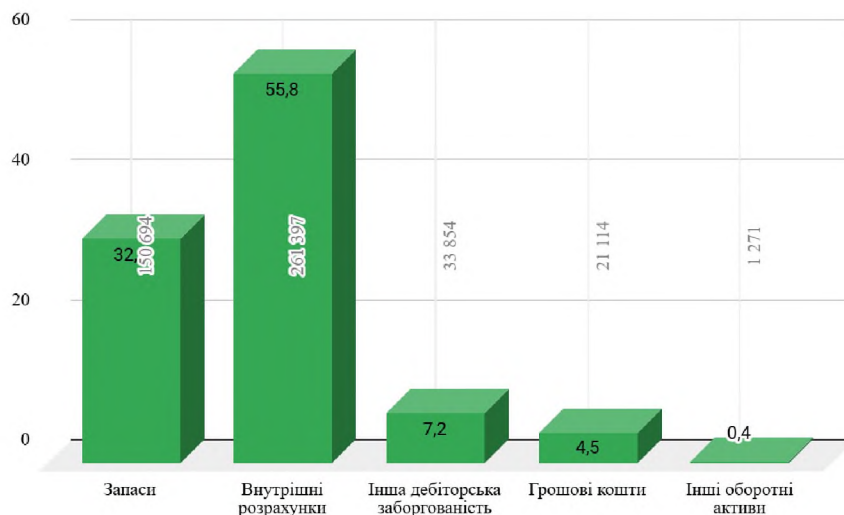


Рисунок 3.1 – Структура оборотних активів підприємства у 2024 році

Незважаючи на те, що внутрішні розрахунки не несуть прямого кредитного ризику, їх надмірна частка негативно впливає на фінансову

гнучкість підприємства. Зокрема, у 2024 році грошові кошти та їх еквіваленти становили лише 21 114 тис. грн, або 4,5% оборотних активів, що свідчить про обмежений рівень ліквідності та недостатній запас фінансової стійкості (рис. 3.2).

У таких умовах внутрішні розрахунки доцільно розглядати не як безумовний елемент фінансової структури, а як об'єкт цілеспрямованого управління.

Виходячи з цього, підвищення ефективності використання оборотного капіталу доцільно здійснювати шляхом формування та впровадження політики управління внутрішніми розрахунками, яка має бути інтегрована в загальну систему фінансового управління підприємством. Основним завданням такої політики є встановлення кількісно визначених меж допустимого обсягу внутрішніх розрахунків та забезпечення пріоритетного фінансування операційної діяльності.

Ключовою особливістю структури дебіторської заборгованості у 2024 році є різке зростання заборгованості за внутрішніми розрахунками. Її обсяг становив 261 397 тис. грн, що дорівнює 88,5% загальної дебіторської заборгованості та 55,8% усіх оборотних активів підприємства. Для порівняння, у 2022 році заборгованість за внутрішніми розрахунками становила 30 799 тис. грн, а у 2023 році в балансі підприємства вона практично не відображалася як домінуючий елемент структури оборотних активів.

З економічної точки зору така динаміка свідчить не про проблеми зі збутом продукції чи неплатоспроможність зовнішніх контрагентів, а про значне перерозміщення фінансових ресурсів у межах корпоративної структури. Хоча внутрішні розрахунки характеризуються нижчим рівнем кредитного ризику порівняно з зовнішньою дебіторською заборгованістю, їх надмірна концентрація у структурі оборотних активів знижує фінансову гнучкість підприємства та обмежує можливості самостійного використання грошових коштів у виробничо-господарській діяльності.

Запропонована політика управління внутрішніми розрахунками базується на поєднанні кількох взаємопов'язаних методів фінансового менеджменту, які забезпечують не лише формальне обмеження внутрішніх фінансових перерозподілів, а й їх системне регулювання з урахуванням потреб операційної діяльності підприємства.

Передусім політика передбачає метод нормативного регулювання структури оборотних активів, який полягає у встановленні допустимих меж концентрації внутрішніх розрахунків. Зокрема, у межах цієї політики визначається:

- цільова частка внутрішніх розрахунків у структурі оборотних активів (35–40%), яка вважається економічно прийнятною та не створює дефіциту операційного обороту;
- гранична частка (45%), перевищення якої розглядається як сигнал до застосування обмежувальних заходів;
- мінімальна частка операційного оборотного капіталу (запаси та грошові кошти) на рівні 55–60%, що гарантує забезпечення поточних виробничих потреб.

Застосування такого підходу дозволяє перевести управління внутрішніми розрахунками з інтуїтивного рівня на нормативно визначений, коли кожне управлінське рішення співвідноситься з установленими фінансовими межами.

Таблиця 3.2 – Порівняння фактичної та цільової структури оборотних активів підприємства

Показник	Факт 2024	Частка, %	Цільовий орієнтир, %
Запаси	150 694	32,1	35–40
Грошові кошти	21 114	4,5	8–10
Операційний оборотний капітал (разом)	171 808	36,6	55–60
Внутрішні розрахунки	261 397	55,8	35–40
Інші оборотні активи	35 714	7,6	–
Разом	468 919	100,0	100,0

Важливим елементом реалізації політики виступає механізм лімітування внутрішніх фінансових трансфертів, який ґрунтується на принципі

операційного пріоритету. Практична реалізація цього механізму включає декілька послідовних етапів. По-перше, на початку кожного звітного періоду здійснюється розрахунок фактичної частки внутрішніх розрахунків у загальному обсязі оборотних активів та її порівняння з граничним значенням. По-друге, у разі перевищення встановленого ліміту застосовується правило обмеження нових внутрішніх фінансових перерозподілів, за яким дозволяються лише ті трансферти, що є критично необхідними для підтримання діяльності корпоративної групи. По-третє, кожен новий внутрішній трансферт підлягає попередньому погодженню з фінансовою службою підприємства з точки зору його впливу на ліквідність та структуру оборотного капіталу.

Таким чином, лімітування внутрішніх розрахунків не означає їх повної заборони, а забезпечує контрольованість та передбачуваність внутрішніх фінансових потоків, що є особливо важливим у періоди підвищеного навантаження на оборотні ресурси.

Наступним інструментом реалізації політики є метод планово-нормативного скорочення внутрішніх розрахунків, який передбачає поетапне повернення частини коштів у операційний обіг підприємства. У межах цього методу встановлюється цільовий показник щоквартального скорочення внутрішньої дебіторської заборгованості на 5–7%, що відповідає річному скороченню на 15–20%. Такий темп вважається оптимальним, оскільки дозволяє поступово вивільняти оборотні кошти без створення дисбалансів у фінансових взаємовідносинах у межах корпоративної структури.

Реалізація поетапного скорочення здійснюється шляхом планування внутрішніх фінансових потоків, зокрема через узгодження графіків внутрішніх взаєморозрахунків та перенаправлення частини грошових потоків на погашення внутрішньої заборгованості. Для формалізації цього процесу можуть застосовуватися внутрішні фінансові угоди або додаткові угоди до чинних договорів, у яких фіксуються обсяги та періодичність повернення коштів. Це дозволяє перевести процес скорочення внутрішніх розрахунків з разових управлінських рішень у планований і прогнозований процес.

Окрему роль у реалізації політики відіграє метод управлінського контролю, який забезпечує зворотний зв'язок між встановленими нормативами та фактичними результатами. У межах цього методу доцільно здійснювати кварталний моніторинг структури оборотних активів, аналізуючи:

- динаміку обсягу внутрішніх розрахунків;
- виконання цільових показників їх скорочення;
- зміни рівня ліквідності та операційного оборотного капіталу.

Результати такого аналізу використовуються для коригування параметрів політики та ухвалення управлінських рішень у наступних періодах.

Застосування наведених методів у комплексі дозволяє сформувати системний підхід до управління внутрішніми розрахунками, у межах якого вони розглядаються не як статичний елемент балансу, а як активний інструмент регулювання ефективності використання оборотного капіталу. Це створює передумови для поступового вивільнення фінансових ресурсів, підвищення ліквідності та зміцнення фінансової стійкості підприємства без залучення зовнішнього фінансування.

Запропоновані заходи з регулювання внутрішніх розрахунків належать до організаційно-управлінських методів підвищення ефективності, що зумовлює відсутність потреби у значних інвестиційних витратах. Їх реалізація не передбачає модернізації основних засобів, придбання нового обладнання або впровадження складних інформаційних систем, а ґрунтується на удосконаленні внутрішніх фінансових процедур, регламентів та управлінських рішень.

У структурі витрат на впровадження політики управління внутрішніми розрахунками доцільно виділити кілька основних складових:

- По-перше, витрати на розроблення та формалізацію політики управління внутрішніми розрахунками. Вони включають аналітичну роботу фінансової служби з визначення нормативних меж внутрішніх розрахунків, підготовку внутрішніх положень і методичних рекомендацій. Ці витрати мають одноразовий характер і пов'язані переважно з використанням трудових ресурсів підприємства.

– По-друге, витрати на договірно-регламентне оформлення внутрішніх фінансових взаємовідносин, зокрема підготовку та узгодження внутрішніх фінансових угод або додаткових угод до чинних договорів. Вони включають залучення юридичної служби та адміністративні витрати, пов'язані з документальним супроводом змін.

– По-третє, витрати на адаптацію управлінського обліку та системи внутрішнього контролю, що передбачає деталізацію аналітичного обліку внутрішніх розрахунків і впровадження квартального моніторингу виконання встановлених нормативів. Зазначені витрати не потребують придбання нових програмних продуктів і можуть бути реалізовані в межах наявних облікових систем.

– По-четверте, витрати на організаційне забезпечення впровадження політики, включаючи проведення внутрішніх нарад, інструктаж відповідальних працівників та методичний супровід запуску механізмів лімітування і контролю.

Сукупні витрати на реалізацію всього комплексу заходів оцінюються орієнтовно на рівні 230 тис. грн, що є незначною сумою порівняно з масштабами діяльності підприємства та обсягами оборотного капіталу.

Таблиця 3.3 – Структура організаційно-управлінських витрат при впровадженні політики управління внутрішніми розрахунками

№	Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
1	Розроблення політики управління внутрішніми розрахунками	Аналітична робота фінансової служби, розробка нормативних меж, підготовка внутрішніх положень	80
2	Договірно-регламентне оформлення	Підготовка та погодження внутрішніх фінансових угод, юридичний супровід	50
3	Адаптація управлінського обліку	Деталізація аналітичного обліку внутрішніх розрахунків, налаштування контролю (без впровадження нових ІТ-систем)	70
4	Організаційне забезпечення впровадження	Проведення внутрішніх нарад, інструктаж відповідальних працівників	30
	Разом витрати на впровадження		230

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів формується насамперед за рахунок вивільнення оборотного капіталу, який у 2024 році був зосереджений у внутрішніх розрахунках. За даними фінансової звітності, обсяг внутрішньої дебіторської заборгованості становив 261 397 тис. грн, що створює значний потенціал для підвищення ліквідності та фінансової гнучкості підприємства.

Застосування методу планово-нормативного скорочення внутрішніх розрахунків із темпом 5–7% на квартал забезпечує поступове повернення коштів у операційний обіг. У річному вимірі це відповідає скороченню внутрішніх розрахунків на 15–20%, що є реалістичним та економічно обґрунтованим сценарієм.

При найменш ефективному сценарію скорочення внутрішніх розрахунків на 10% обсяг вивільнених коштів становить 26,1 млн грн. Ця сума перевищує фактичний обсяг грошових коштів підприємства у 2024 році та дозволяє суттєво посилити ліквідність без залучення зовнішнього фінансування. За реалістичного сценарію 15% вивільняється близько 39,2 млн грн, а за оптимістичного сценарію 20% — понад 52 млн грн.

Таблиця 3.4 – Сценарна оцінка економічного ефекту від скорочення внутрішніх розрахунків

Показник	Сценарій 10%	Сценарій 15%	Сценарій 20%
Обсяг внутрішніх розрахунків, тис. грн	261 397	261 397	261 397
Частка скорочення, %	10	15	20
Вивільнені кошти, тис. грн	26 140	39 210	52 279
Орієнтовний чистий ефект з урахуванням витрат, тис. грн	25 910	38 980	52 049

Важливо підкреслити, що економічний ефект не обмежується одноразовим поверненням коштів. Запровадження механізму лімітування внутрішніх фінансових трансфертів формує стійкий довгостроковий результат, оскільки запобігає повторному накопиченню внутрішньої дебіторської заборгованості. Це означає, що вивільнені ресурси зберігаються в операційному

обігу підприємства та можуть бути використані для фінансування запасів, поточних витрат і формування резерву ліквідності.

Додатковий позитивний ефект проявляється у підвищенні фінансової гнучкості підприємства. Збільшення обсягу ліквідних коштів знижує ризики касових розривів, підвищує здатність підприємства оперативно реагувати на зміну ринкових умов та забезпечує більш стабільне фінансування операційної діяльності. У середньостроковій перспективі це створює передумови для підвищення оборотності оборотного капіталу та зростання загальної ефективності використання фінансових ресурсів.

Співвідношення витрат на впровадження політики та отриманого економічного ефекту свідчить про її високу економічну доцільність. Навіть за мінімального сценарію вивільнення коштів (10%) чистий фінансовий ефект перевищує 26 млн грн, тоді як витрати на впровадження становлять лише 230 тис. грн. Таким чином, кожна гривня організаційних витрат забезпечує багатократне зростання доступних фінансових ресурсів.

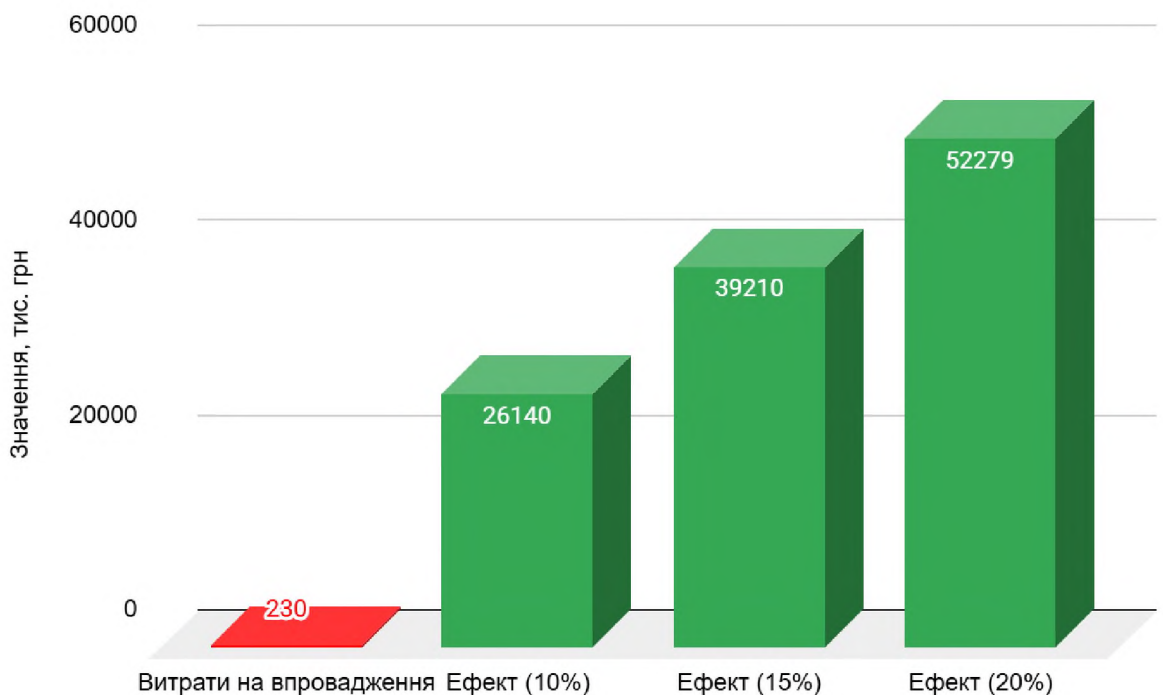


Рисунок 3.2 – Порівняння витрат на впровадження політики та очікуваного економічного ефекту

У підсумку впровадження політики регулювання внутрішніх розрахунків є одним з найбільш економічно ефективних напрямів підвищення результативності використання оборотного капіталу. Запропоновані заходи забезпечують значний фінансовий ефект за мінімальних витрат, підвищують ліквідність і фінансову автономію підприємства та створюють основу для його стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2 Управління формуванням операційної ефективності підприємства на основі інвестицій в енергозбереження

В умовах зростання вартості енергоресурсів та підвищення вимог до операційної ефективності підприємств харчової промисловості особливої актуальності набуває проблема енергоємності виробництва. Для пивобезалкогольної галузі вона має системний характер, оскільки значна частина технологічних процесів пов'язана з нагріванням, охолодженням, підтриманням температурних режимів, роботою компресорного та насосного обладнання, а також безперервним функціонуванням ліній розливу. За таких умов навіть незначні відхилення в режимах роботи обладнання або організації виробничих процесів трансформуються у суттєві додаткові витрати.

Зростання тарифів на енергоресурси в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності призводить до системного збільшення частки енерговитрат у структурі собівартості продукції підприємств пивобезалкогольної галузі. За таких умов можливості підвищення економічної результативності дедалі менше пов'язані з екстенсивним нарощуванням обсягів виробництва і все більше зміщуються у площину внутрішніх управлінських рішень, орієнтованих на контроль і керування операційних витрат. Логіка трансформації зовнішніх енергетичних викликів у фінансові результати

діяльності підприємства, а також послідовність управлінського реагування шляхом впровадження інвестиційних заходів у сфері енергозбереження узагальнені на рис. 3.3.

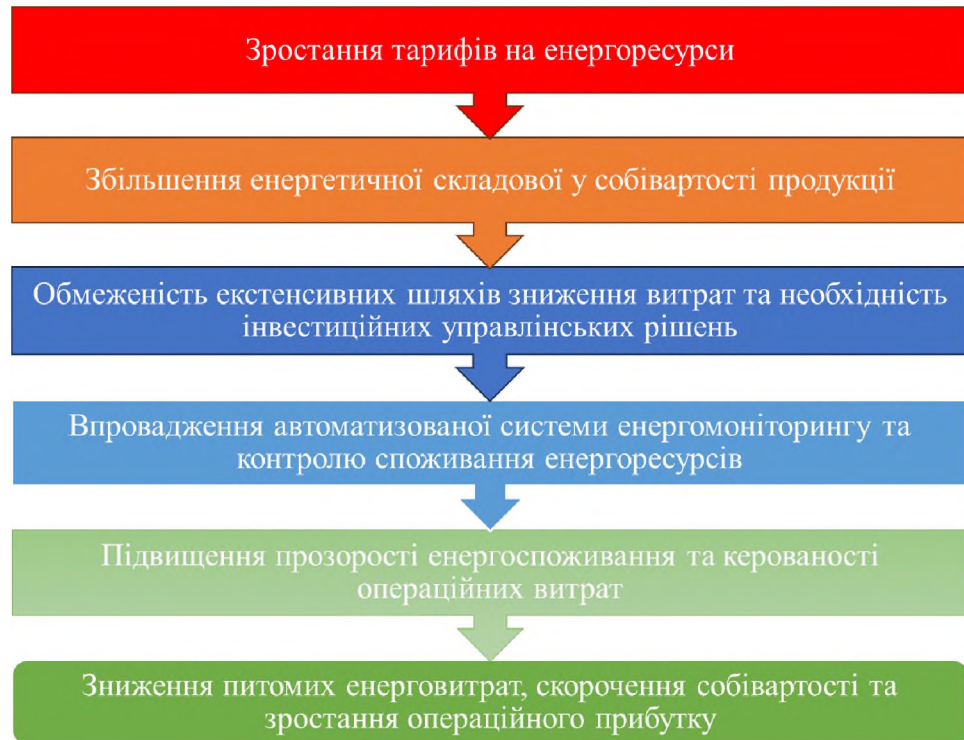


Рисунок 3.3 – Причинно-наслідковий механізм впливу інвестиційних заходів енергозбереження на операційну ефективність підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки свідчить про загальне зростання масштабів діяльності підприємства, що супроводжувалося підвищенням чистого доходу та прибутковості. Водночас розширення обсягів виробництва і реалізації продукції зумовило пропорційне зростання собівартості, у структурі якої суттєву частку займають операційні витрати, зокрема витрати на енергоресурси. За таких умов подальше підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно спрямовувати не на нарощування обсягів, а на зниження питомих витрат у розрахунку на одиницю доходу.

Згідно з даними фінансової звітності, у 2024 році собівартість реалізованої продукції підприємства становила 948 379 тис. грн, що на 15,2%

перевищує рівень попереднього року. Така динаміка є об'єктивною з огляду на інфляційні процеси та зростання тарифів на енергоресурси, однак водночас вона актуалізує питання пошуку внутрішніх резервів зниження витрат без впливу на виробничі потужності та асортимент продукції.

Таблиця 3.5 — Динаміка собівартості реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	599 083	823 339	948 379	349 296
Темп зростання, %	–	137,4	115,2	158,3

У цьому контексті впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу розглядається як інвестиційний інструмент підвищення операційної ефективності, що дозволяє перейти від пасивного обліку витрат до активного управління ними. Важливо підкреслити, що запропонований захід не передбачає адміністративного скорочення енергоспоживання, а формує інформаційну основу для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Автоматизована система енергомоніторингу являє собою комплекс технічних і програмних засобів, призначених для постійного вимірювання, накопичення та аналізу даних про споживання енергоресурсів підприємством. Її основне призначення полягає не у фізичному обмеженні використання енергії, а у підвищенні прозорості та керованості енергетичних витрат, що створює передумови для їх подальшої оптимізації.

На відміну від традиційного бухгалтерського обліку, який відображає витрати у зведеному вигляді після завершення звітного періоду, система енергомоніторингу забезпечує формування оперативної управлінської інформації, що дозволяє своєчасно виявляти непродуктивне споживання енергії та реагувати на нього управлінськими рішеннями.

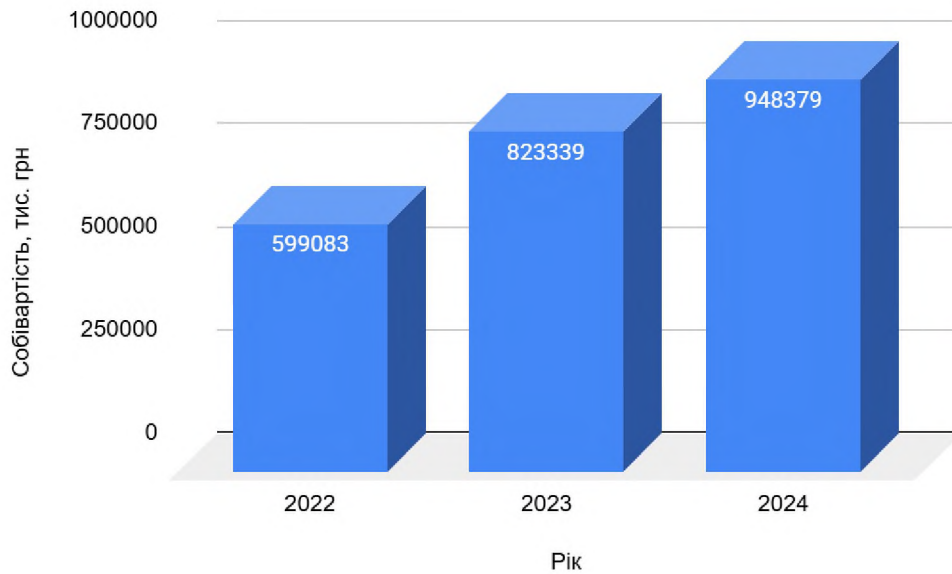


Рисунок 3.4 – Динаміка собівартості реалізованої продукції у 2022–2024 рр.

Реалізація інвестиційного заходу здійснюється поетапно та не потребує зупинки виробничого процесу. На першому етапі проводиться ідентифікація основних точок енергоспоживання підприємства, до яких належать головні електричні вводи, розподільчі щити виробничих і допоміжних підрозділів, а також теплові пункти.

Другий етап передбачає встановлення підлічильників електричної та теплової енергії у визначених вузлах без демонтажу обладнання та без впливу на технологічні процеси.

На третьому етапі здійснюється інтеграція вимірювальних приладів у єдину систему збору даних, де інформація автоматично накопичується та обробляється.

Четвертий етап полягає у налаштуванні управлінської звітності, що відображає динаміку, структуру та відхилення енергоспоживання від базового рівня.

На завершальному етапі результати енергомоніторингу використовуються у процесі фінансового планування та контролю операційних витрат, що

забезпечує перехід від пасивного обліку до активного управління енергетичними витратами.

Інвестиційні витрати на впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу мають разовий характер і формуються з кількох основних складових: придбання вимірювального обладнання, програмного забезпечення та виконання монтажних і пусконаладжувальних робіт.

З урахуванням типових умов реалізації подібних проєктів на промислових підприємствах, для подальших розрахунків у роботі використано середній розрахунковий обсяг інвестицій у розмірі 1,15 млн грн, що відображає реалістичний рівень витрат на впровадження системи.

Таблиця 3.6 – Оцінка частки енергетичних витрат у структурі собівартості продукції у 2024 році

Показник	Значення
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	948 379
Орієнтовна частка енергетичних витрат, %	15
Сума енергетичних витрат, тис. грн	142 257

За результатами аналізу фінансової звітності встановлено, що у 2024 році частка енергетичних витрат у структурі собівартості продукції підприємства становила близько 15%, що в абсолютному вимірі відповідає сумі 142 257 тис. грн. Навіть помірне зниження енерговитрат у таких умовах забезпечує суттєвий фінансовий результат.

На основі узагальненого досвіду промислових підприємств харчової галузі реалістичним є зниження енерговитрат на 6% як середнього значення між мінімальним та максимальним сценаріями. У грошовому вимірі це відповідає річній економії 8 535 тис. грн, яка безпосередньо зменшує собівартість продукції та збільшує операційний прибуток.

Ефективність інвестицій у впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу оцінюється шляхом співставлення обсягу капіталовкладень із очікуваним економічним ефектом. За умови інвестицій у розмірі 1,15 млн грн та річної економії 8,54 млн грн строк окупності становить близько 1,6 місяця,

що свідчить про надзвичайно високу економічну ефективність і низький рівень інвестиційного ризику.

Таблиця 3.7 – Структура інвестиційних витрат на впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Підлічильники електричної та теплової енергії	450
Програмне забезпечення та аналітичні модулі	350
Монтажні та пусконаладжувальні роботи	350
Разом інвестицій	1 150

Після завершення періоду окупності система енергомоніторингу продовжує генерувати економічний ефект у наступних періодах без необхідності додаткових значних витрат. Таким чином, отримана економія трансформується у стійке зростання операційного прибутку, підвищення фінансової гнучкості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи енергомоніторингу

Показник	Значення
Прогнозна сума енергетичних витрат у 2025, тис. грн	142 257
Запланований рівень зниження енерговитрат, %	6
Річна економія енерговитрат, тис. грн	8 535

З економічної точки зору впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу є доцільним також тому, що воно не пов'язане з технологічними ризиками, не потребує зупинки виробництва та не змінює виробничу програму підприємства, що є особливо важливим для дочірнього підприємства, яке функціонує в межах корпоративної структури.

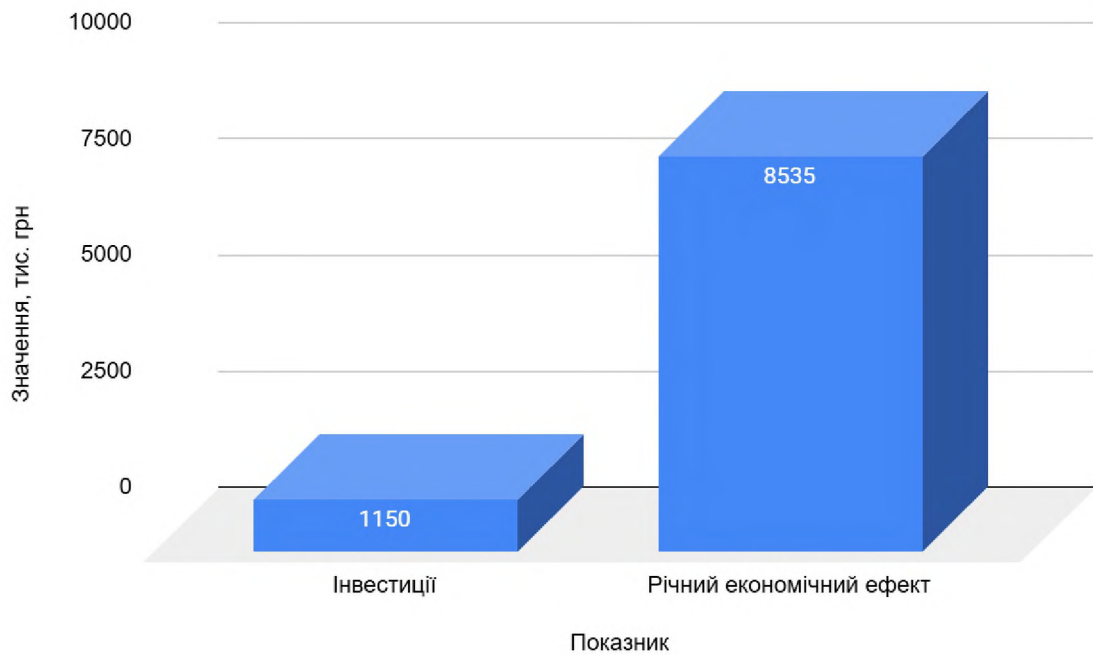


Рисунок 3.5 – Порівняння обсягу інвестицій та річного економічного ефекту

Можна стверджувати, що запропонований інвестиційний захід характеризується високою економічною ефективністю, коротким строком окупності та довгостроковим позитивним впливом на фінансові результати діяльності підприємства, що дозволяє рекомендувати його до практичної реалізації.

3.3 Комплексна оцінка економічних результатів реалізації запропонованих управлінських рішень

Реалізація заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства має сенс лише за умови їх кількісної оцінки та підтвердження позитивного впливу на фінансові результати. Саме тому завершальним етапом формування управлінських рішень є узагальнення досягнутого економічного ефекту та визначення того, наскільки запропоновані напрями здатні змінити фінансовий стан і результативність діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Запропоновані у межах третього розділу напрями підвищення ефективності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» мають різну економічну природу та спрямованість, однак об'єднані спільною метою — підвищення результативності використання наявних ресурсів підприємства без зміни обсягів виробництва, асортиментної політики або стратегічних орієнтирів розвитку. Це є принципово важливим, оскільки підприємство вже функціонує стабільно та демонструє позитивні фінансові результати, а отже, мова йде не про усунення кризових явищ, а про якісне вдосконалення системи управління.

Перший запропонований напрям базується на раціоналізації використання фінансових ресурсів, які тимчасово перебувають поза операційним оборотом у межах внутрішніх розрахунків. Навіть за стриманого, консервативного підходу до регулювання таких розрахунків часткове вивільнення коштів створює додатковий фінансовий простір для підприємства. Йдеться не про пряме збільшення доходів, а про зменшення прихованих втрат, пов'язаних з альтернативною вартістю капіталу, та про підвищення ліквідності. Це дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на потреби поточної діяльності, уникати зайвого фінансового напруження та ефективніше планувати використання власних коштів.

Другий напрям підвищення ефективності стосується операційної сфери та пов'язаний із цільовим скороченням витрат, які мають системний характер і безпосередньо впливають на собівартість продукції. Запровадження автоматизованого енергомоніторингу не змінює технологічних процесів і не потребує втручання у виробничу структуру, однак суттєво підвищує прозорість та керованість енергоспоживання. Це дає змогу перейти від пасивного фіксування витрат до їх активного аналізу та контролю. У результаті навіть помірне зниження енерговитрат трансформується у стале зростання операційного прибутку, оскільки досягнута економія не супроводжується скороченням обсягів реалізації.

Принциповою перевагою запропонованих заходів є те, що вони належать до різних сфер управління: фінансової та операційної. Перший захід впливає на

структуру та оборотність фінансових ресурсів, другий — на рівень витрат у процесі виробничо-господарської діяльності. Незважаючи на це, їх одночасне впровадження формує єдиний, взаємодоповнюючий ефект, за якого підвищення ліквідності поєднується зі зростанням прибутковості. Саме така комбінація дозволяє говорити не про окремі локальні покращення, а про загальне підвищення економічної ефективності підприємства.

З позиції підвищення економічної ефективності підприємства принциповим є те, що запропоновані заходи не мають разового або ситуативного характеру, а формують довгострокову основу для стабілізації фінансових результатів та посилення внутрішніх резервів розвитку. Регулювання використання фінансових ресурсів, залучених у внутрішніх розрахунках, забезпечує більш збалансовану структуру оборотного капіталу та підвищує фінансову гнучкість підприємства. Водночас впровадження системи енергомоніторингу створює інструмент постійного контролю операційних витрат, що дозволяє систематично знижувати собівартість продукції без впливу на виробничу програму та обсяги реалізації.

Таким чином, навіть за умов ефективного функціонування підприємства впровадження запропонованих заходів є доцільним, оскільки вони спрямовані не на радикальні зміни, а на підвищення якості управління та посилення внутрішніх резервів зростання. Це дозволяє підприємству не лише зберігати досягнутий рівень результативності, а й поступово підвищувати його в умовах зростання витрат, ускладнення зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску.

У 2025 році базовий річний економічний ефект від реалізації заходу з оптимізації внутрішніх розрахунків оцінюється на рівні 2,5 млн грн. Даний ефект має непрямий характер і формується за рахунок вивільнення частини оборотних коштів та зменшення альтернативних витрат на їх фінансування. При цьому захід не потребує значних капітальних вкладень, а разові витрати на його впровадження мають організаційний характер і становлять 230 тис. грн.

Таблиця 3.9 – Сукупна оцінка витрат кту від впровадження заходів

Показник	Вдосконалення управління оборотним капіталом	Інвестиції у енергозбереження	Разом
Разові витрати, тис. грн	230	1 150	1 380

Другий захід забезпечує прямо вимірюваний фінансовий результат. За умови середнього розрахункового обсягу інвестицій у розмірі 1,15 млн грн та зниження енерговитрат на 6%, річна економія становить 8,54 млн грн. Вказаний ефект безпосередньо зменшує собівартість реалізованої продукції та збільшує операційний прибуток підприємства.

Таким чином, загальний річний економічний ефект у базовому році (2024) від реалізації обох заходів становить 11,04 млн грн, тоді як сукупні разові витрати — 1,38 млн грн. Це дозволяє отримати чистий економічний ефект у розмірі 9,66 млн грн уже в перший рік.

На відміну від статичного підходу до оцінки результативності, у даній роботі враховано, що економічний ефект від впровадження управлінських та інвестиційних заходів має тенденцію до зростання. Це зумовлено стабілізацією виробничих процесів, накопиченням управлінського досвіду, адаптацією персоналу до нових інструментів контролю та поступовим зростанням вартості ресурсів, економія яких забезпечується запропонованими заходами.

З огляду на це для прогнозування використано помірний сценарій зростання економічного ефекту на 10% щорічно, що відповідає реалістичним очікуванням і не має спекулятивного характеру. Вказаний темп зростання не пов'язаний із постпандемічними факторами та не залежить від короткострокових кризових явищ, а базується на внутрішній логіці підвищення ефективності діяльності підприємства.

Як свідчать дані таблиці 3.10, впровадження запропонованого комплексу заходів забезпечує стійке зростання економічного ефекту протягом усього прогнозного періоду. Уже у другому році реалізації чистий річний економічний ефект перевищує 11,5 млн грн, а у 2026 році зростає до понад 12 млн грн, що свідчить про поступове накопичення позитивного результату та підвищення

результативності управлінських рішень. У 2027 році ефект продовжує зростати, підтверджуючи довгостроковий характер отриманих переваг.

Таблиця 3.10 – Прогноз сукупного економічного ефекту від впровадження заходів у 2025–2027 роках

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Економічний ефект від скорочення внутрішніх розрахунків (стійкий), тис. грн	38 980	42 878	47 166
Економічний ефект від енергомоніторингу (щорічний), тис. грн	8 535	9 389	10 328
Сукупний економічний ефект (валовий), тис. грн	47 515	52 267	57 494
Разові витрати на впровадження заходів, тис. грн	1 380	–	–
Кумулятивний чистий ефект, тис. грн	46 135	98 402	155 896

Кумулятивний чистий економічний ефект за трирічний період перевищує 33 млн грн, що більш ніж у 24 рази перевищує обсяг початкових інвестицій у впровадження заходів. Таке співвідношення результатів і витрат є переконливим доказом високої економічної доцільності запропонованих управлінських рішень та їхньої здатності забезпечувати значний фінансовий результат навіть за консервативних припущень.

Принципово важливо, що зростання економічного ефекту не супроводжується пропорційним збільшенням витрат. Основна частина витрат має разовий характер і здійснюється у перший рік реалізації заходів, тоді як у наступних періодах підприємство отримує чистий фінансовий результат без необхідності додаткових капітальних вкладень. Це означає, що досягнутий ефект формується переважно за рахунок внутрішніх резервів підприємства та підвищення якості управління наявними ресурсами.

Така структура економічного ефекту є характерною для організаційно-управлінських заходів, спрямованих на раціоналізацію використання оборотного капіталу, зниження питомих операційних витрат і підвищення фінансової керованості. У результаті підприємство не лише покращує поточні фінансові показники, а й формує стійку основу для подальшого зростання

ефективності діяльності без зростання операційних ризиків і залежності від зовнішніх джерел фінансування.

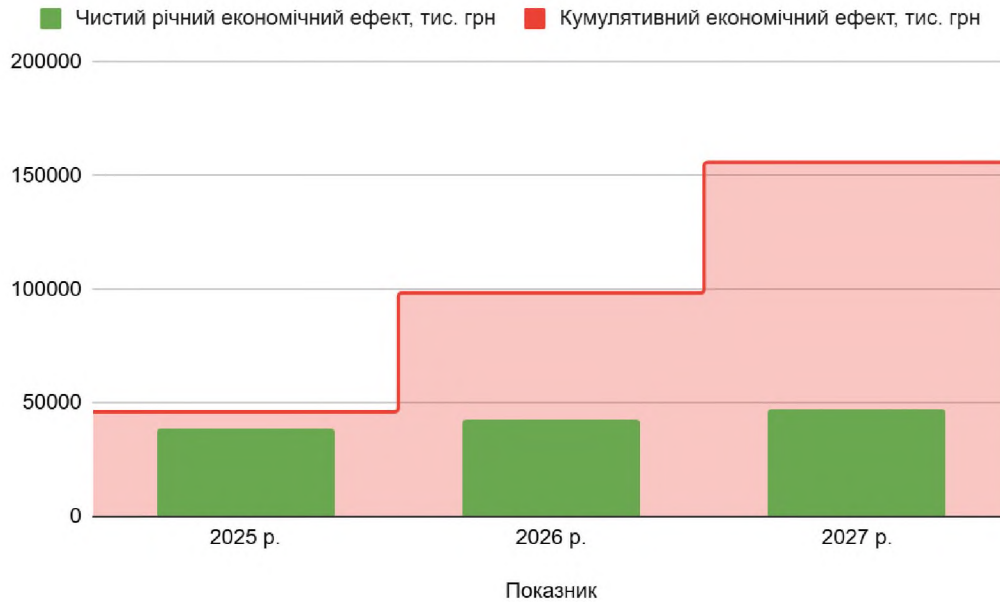


Рисунок 3.6 – Динаміка річного та кумулятивного економічного ефекту від впровадження заходів у 2025–2027 рр.

Отже, впровадження комплексу заходів з оптимізації внутрішніх фінансових розрахунків та зниження операційних витрат шляхом енергомоніторингу дозволяє істотно підвищити ефективність діяльності підприємства без зміни обсягів виробництва, без розширення асортименту та без залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Отриманий економічний ефект має як короткостроковий, так і довгостроковий характер, поступово зростає у часі та формує стійкі передумови для зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Висновки до третього розділу

Сучасні умови функціонування підприємств пивобезалкогольної галузі характеризуються підвищеним тиском з боку витратної складової, нестабільністю зовнішнього економічного середовища та обмеженими можливостями екстенсивного розвитку. За таких умов ключового значення набуває не стільки нарощування обсягів виробництва, скільки підвищення якості використання наявних фінансових і матеріальних ресурсів. Саме з цих позицій сформовано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення економічної результативності діяльності підприємства.

Запропоновані управлінські рішення орієнтовані на використання внутрішніх резервів ефективності, що є особливо важливим для підприємства, яке стабільно функціонує, має сформовану виробничу базу та працює у межах корпоративної структури. Обрані напрями вдосконалення не потребують зміни виробничого профілю, асортиментної політики або суттєвого розширення інвестиційної програми, що підвищує реалістичність і практичну доцільність їх запровадження.

Перший напрям пов'язаний із більш раціональним використанням оборотного капіталу за рахунок регулювання внутрішніх фінансових розрахунків. Значна концентрація коштів у внутрішніх взаєморозрахунках, хоча і не створює прямого кредитного ризику, обмежує фінансову гнучкість підприємства та знижує можливості оперативного використання ресурсів у поточній діяльності. Запровадження чіткої політики управління внутрішніми розрахунками, механізмів лімітування та поетапного повернення частини коштів дозволяє вивільнити фінансові ресурси без залучення зовнішніх джерел фінансування. Економічний ефект у цьому випадку проявляється у підвищенні ліквідності, зменшенні потреби в додатковому капіталі та покращенні структури оборотних активів. Важливою перевагою цього заходу є мінімальний

рівень витрат на його реалізацію, що забезпечує високе співвідношення отриманого результату до понесених організаційних витрат.

Другий напрям спрямований на зниження операційних витрат шляхом впровадження інвестиційного заходу у сфері енергозбереження. В умовах зростання тарифів на енергоресурси та суттєвої частки енерговитрат у собівартості продукції підвищення керованості процесів енергоспоживання стає важливим чинником зростання прибутковості. Впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу дозволяє сформувати інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, своєчасно виявляти непродуктивне споживання енергії та контролювати динаміку витрат у розрізі окремих підрозділів.

Економічна доцільність інвестицій у систему енергомоніторингу підтверджується коротким строком окупності та значним щорічним ефектом у вигляді скорочення операційних витрат. Навіть за помірною рівня зниження енерговитрат отримана економія суттєво перевищує обсяг разових інвестицій, що свідчить про високу ефективність цього заходу. Важливо, що досягнутий результат не супроводжується скороченням виробництва або зниженням якості продукції, а отже, має стабільний і довгостроковий характер.

Суттєвим є те, що запропоновані заходи належать до різних сфер управління — фінансової та операційної — і водночас доповнюють один одного. Оптимізація внутрішніх розрахунків підвищує фінансову стійкість і ліквідність підприємства, тоді як зниження енерговитрат безпосередньо впливає на рівень собівартості та операційного прибутку. Сукупна реалізація цих рішень формує комплексний ефект, за якого підприємство отримує одночасно фінансову гнучкість і зростання прибутковості.

Узагальнена оцінка результативності свідчить, що поєднання організаційних і інвестиційних заходів забезпечує відчутний позитивний економічний ефект уже в короткостроковій перспективі, а в середньостроковому періоді створює умови для стійкого зростання фінансових результатів. Кумулятивний ефект від реалізації запропонованих рішень суттєво

перевищує понесені витрати, що підтверджує їх високу економічну ефективність.

Таким чином, запропонований комплекс заходів є практично обґрунтованим, економічно доцільним та адаптованим до реальних умов діяльності підприємства. Його впровадження дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити додаткові резерви розвитку без необхідності кардинальних змін у виробничій або організаційній структурі підприємства.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах є ключовою передумовою його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку. В умовах економічної нестабільності, зростання вартості ресурсів, посилення конкуренції та трансформації споживчих уподобань саме ефективне використання виробничого, фінансового й трудового потенціалу визначає можливості підприємства зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити теоретичні засади, фактичний стан і перспективи підвищення ефективності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

У ході роботи було встановлено, що ефективність діяльності підприємства є багатовимірною економічною категорією, яка поєднує результативність досягнення цілей, продуктивність використання ресурсів і якість управлінських рішень. Вона не обмежується лише фінансовими результатами, а охоплює техніко-технологічні, організаційні, соціальні, фінансові та інноваційні аспекти функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати ефективність як інтегральний показник життєздатності підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2022–2024 роки засвідчив позитивну динаміку основних результативних показників. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс до 1 331 802 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зростання ринкової присутності підприємства. Валовий прибуток і операційний прибуток також демонструють стійке зростання, а операційний прибуток у 2024 році досяг 170 939 тис. грн. Така динаміка є результатом поєднання зростання обсягів реалізації, покращення маржинальності продукції та ефекту масштабу виробництва.

Фінансовий стан підприємства характеризується високим рівнем стійкості та автономії. Домінування власного капіталу у структурі пасивів, відсутність довгострокових зобов'язань і високі показники ліквідності свідчать про низький рівень фінансових ризиків та значний запас платоспроможності.

Водночас зростання оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості за внутрішніми розрахунками, вказує на необхідність більш активного управління фінансовими потоками з метою запобігання надмірному відволіканню коштів з обороту.

Аналіз ефективності використання ресурсів показав, що підприємство загалом раціонально використовує трудовий і виробничий потенціал. Продуктивність праці у 2024 році зросла до 2 503 тис. грн на одного працівника, що свідчить про випереджальне зростання доходів порівняно з чисельністю персоналу. Показники рентабельності активів, власного капіталу та продажу перебувають на високому рівні, що підтверджує здатність підприємства ефективно трансформувати ресурси у фінансовий результат.

Отримані результати свідчать, що підприємство має достатньо сформований фінансово-економічний потенціал, а основні резерви підвищення ефективності діяльності зосереджені у сфері управління ресурсами, а не у зміні виробничої моделі чи масштабному нарощуванні обсягів. Аналіз підтвердив, що за стабільних показників доходу й прибутковості структура активів і витрат містить елементи, оптимізація яких дозволяє досягти відчутного економічного ефекту без істотного зростання ризиків.

Раціоналізація використання оборотного капіталу, зокрема регулювання внутрішніх фінансових розрахунків, забезпечує суттєве підвищення фінансової гнучкості підприємства та створює додаткові можливості для фінансування поточної виробничо-господарської діяльності. Запровадження механізмів лімітування та планово-нормативного скорочення внутрішніх розрахунків дозволяє не лише одноразово вивільнити значний обсяг оборотних коштів, а й забезпечити стійкий ефект у наступних періодах за рахунок недопущення їх повторного накопичення. Навіть за реалістичного сценарію скорочення внутрішніх розрахунків на рівні 15% річний економічний ефект від збереження вивільненого оборотного капіталу становить близько 39 млн грн і має характер постійного фінансового результату, що зменшує потребу підприємства у

зовнішньому фінансуванні та знижує альтернативні витрати використання капіталу.

Вагомим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства є також оптимізація операційних витрат, насамперед енергетичної складової собівартості продукції. За умов собівартості реалізованої продукції у 2024 році на рівні 948,4 млн грн та частки енергетичних витрат близько 15%, їх абсолютний обсяг перевищує 142 млн грн. Упровадження автоматизованої системи енергомоніторингу забезпечує перехід від пасивного обліку до активного управління енергоспоживанням, що дозволяє скоротити енерговитрати в середньому на 6%. У грошовому вимірі це відповідає щорічній економії близько 8,5 млн грн, яка безпосередньо зменшує собівартість продукції та підвищує операційний прибуток підприємства.

Сукупний економічний ефект від реалізації комплексу запропонованих заходів у 2025 році становить близько 47,5 млн грн, тоді як обсяг разових витрат на їх упровадження не перевищує 1,38 млн грн. Таким чином, чистий фінансовий результат уже в перший рік реалізації заходів досягає понад 46 млн грн, що свідчить про надзвичайно високу економічну віддачу прийнятих управлінських рішень. У наступних роках ефект має стійкий кумулятивний характер і за прогнозованого зростання на рівні 10% щорічно дозволяє досягти сукупного чистого економічного результату понад 155 млн грн за трирічний період, формуючи міцну фінансову основу для подальшого розвитку підприємства без зростання операційних ризиків.

Загалом отримані результати підтверджують, що підвищення ефективності діяльності підприємства може бути досягнуте без зміни виробничого профілю, без масштабних капітальних інвестицій і без зростання операційних ризиків. Використання внутрішніх резервів, зниження питомих витрат та підвищення фінансової керованості забезпечують стійке зростання фінансових результатів і формують надійну основу для подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрійчук В.Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва // Економіка АПК. 2005. № 5. С. 52–63
2. Бланк І. Фінансовий менеджмент. Ніка-Центр, 2018. 656 с.
3. Григораш О., Булигіна Д. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. Journal name. 2024. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>. (дата звернення: 17.10.2025).
4. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2021.
5. Гужавіна І. В., Раздорожна Л. Д. Ефективність виробничої діяльності підприємств: методи оцінювання та напрями підвищення // Вісник економіки та управління. – 2021. – № 3.
6. Данько М. І., Вовчок Ю. В. Сучасні підходи до управління ефективністю підприємства // Економічний простір. – 2020. – № 158.
7. Данько Ю. І., Вовчок С. В. Методологічні засади оцінки ефективності управління конкурентним розвитком підприємств // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2020. – Т. 153, № 6. – С. 96–109.
8. Державна служба статистики України. Харчова промисловість та виробництво напоїв. [Електронний ресурс] URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
9. Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» : аналітична довідка YouControl. [Електронний ресурс] URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22985686/ (дата звернення: 28.10.2025).

10. Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» : дані ЄДРПОУ. [Електронний ресурс] URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/22985686/> (дата звернення: 08.11.2025).
11. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» : профіль підприємства у системі Clarity Project. [Електронний ресурс] URL: <https://clarity-project.info/tenderer/22985686> (дата звернення: 15.10.2025).
12. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» : реєстраційні дані OpenDataBot. [Електронний ресурс] URL: <https://opendatabot.ua/c/22985686> (дата звернення: 20.10.2025).
13. Емілія Г. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства в економічному аналізі. 2023.
14. Євтушенко В. А., Варніцький О. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 384 с.2
15. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкуреноспроможність підприємства: підходи та методи оцінки // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2021. – № __. – С. –.
16. Іванченко П. О. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 190–195. [Електронний ресурс] URL: <https://economika.snau.edu.ua> (дата звернення: 18.10.2025).
17. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. [Електронний ресурс] URL: <https://economika-i-suspilstvo.ru.edu.ua>. (дата звернення: 18.10.2025).
18. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставринов М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2023. – № 3(42). – С. 71
19. Мних Є. Економічний аналіз діяльності підприємства. Центр учб. літ., 2020. 472 с.

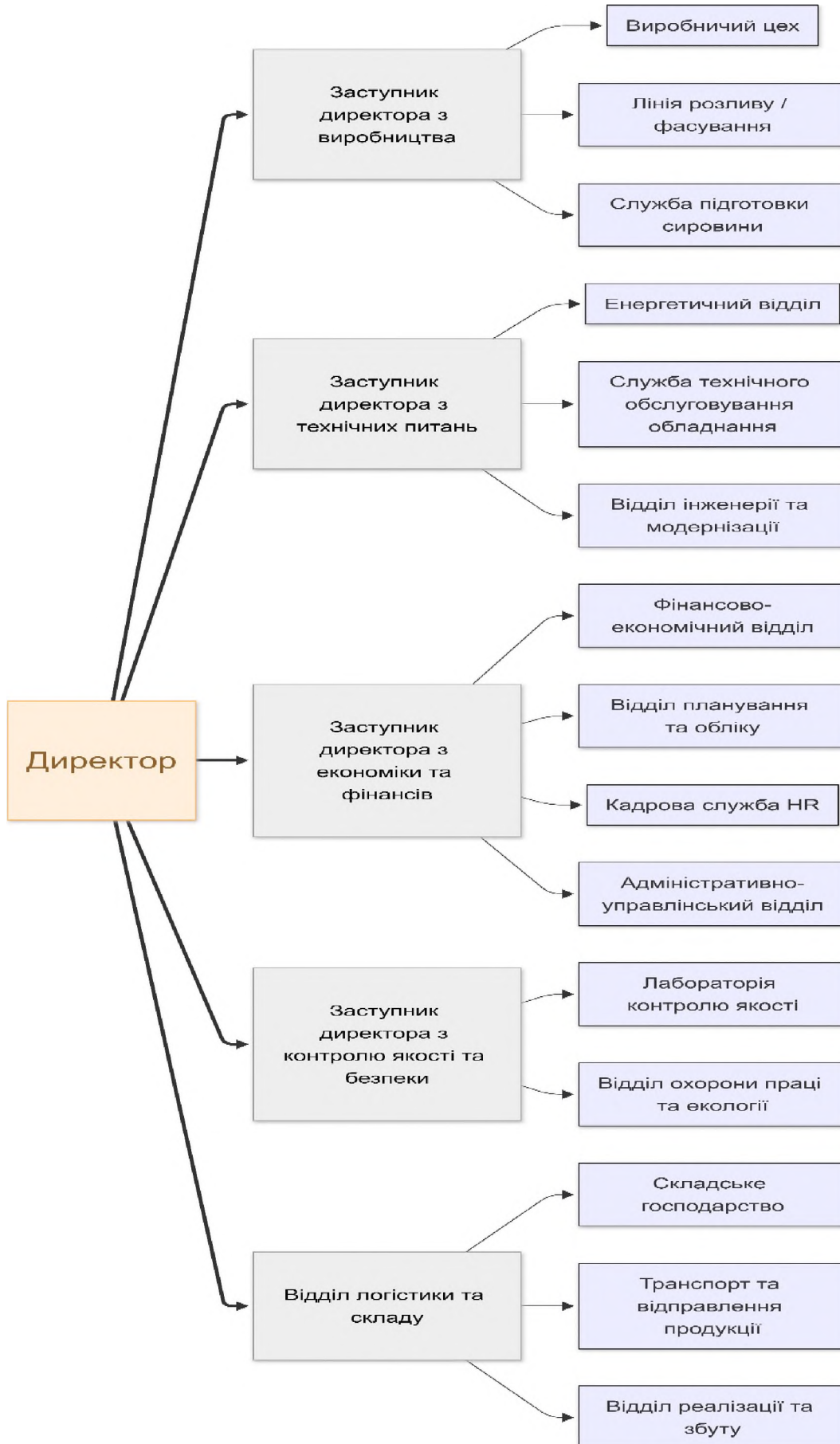
20. Мних Є. Економічний аналіз діяльності підприємства.// Центр учбової літератури. 2020. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>. (дата звернення: 18.10.2025).
21. Небога Т., Вдовиченко А. Історія економіки та економічної думки : навч. посібн. 2-ге вид. Одеса : Астропринт, 2024. 140 с.
22. Оболонь у Красилові — найпотужніше серед харчових підприємств області. [Електронний ресурс] URL: https://ye.ua/sypilstvo/9392_Obolon_u_Krasilovi_naipotuzhnishe_sered_harchovi_h_pidpriyemstv_oblasti.html (дата звернення: 13.10.2025).
23. Погребня А. Економічна ефективність операційної діяльності підприємства та перспективи її підвищення : Кваліфікаційна магістерська робота. 2023. [Електронний ресурс] URL: <https://dspace.pdau.edu.ua>. (дата звернення: 08.11.2025).
24. Поддєрьогін А. Фінанси підприємств.// КНЕУ. 2019. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.037176>. (дата звернення: 08.10.2025).
25. Приватне акціонерне товариство «Оболонь» : офіційний сайт. [Електронний ресурс] URL: <https://obolon.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
26. Ринок пива в Україні: аналітики назвали сьогоднішніх лідерів. [Електронний ресурс] URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-piva-v-ukrajini-analitiki-nazvali-sohodnishnikh-lideriv-.html> (дата звернення: 02.11.2025).
27. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. – Київ : Знання, 2011. – 536 с.
28. Савицька Г. Аналіз господарської діяльності підприємства. //Знання, 2021. 654 с.
29. Салабай В. О. Economic analysis: theory and practice : навчальний посібник. – Київ : Київський національний економічний університет, 2012. – 320 р.

30. Самуельсон П. А., Нордгаус В. Д. Економіка : підручник / пер. з англ. – Київ : Основи, 1998. – 544 с.
31. Шеремет А. Д. Аналіз фінансової звітності : підручник. Київ : Інфра-М, 2018. 352 с.
32. Шматковська Т.О. До питання дефініції економічної ефективності використання основних засобів / Т.О. Шматковська, С.М. Онисько, О.Г. Агрес // Materialy VI Mezinarodni vedecko-prakticka konference «Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2010». Dil 5 Ekonomicke vedy: Praha.Publishing House «Education and Science» s.r.o. P. 84–86.;(27 unora (лютого)–05 brezen (березня) 2010 roku) [Електронний ресурс]. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/4467>
33. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – Житомир, 2011. – № 2 (56). – С. 184–189.
34. Brigham E. F., Houston J. F. Fundamentals of Financial Management. Cengage Learning, 2019. 784 p.
35. Coase R. H. The Nature of the Firm // *Economica*. – 1937. – Vol. 4, No. 16. – P. 386–405.
36. Gitman L. J., Zutter C. J. Principles of Managerial Finance. Boston : Pearson Education, 2019. 832 p.
37. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York : Harper Business, 1993. – 332 p.
38. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 152 p.
39. OECD. Financial Management and Corporate Liquidity. Paris : OECD Publishing, 2020.
40. Pro-Consulting. Аналітичні матеріали ринку пива та безалкогольних напоїв України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 14.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок А1 – Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»



Додаток В

Таблиця В1 – Аналіз балансу підприємства за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Активи			
Необоротні активи, усього	80 579	109 166	153 692
Нематеріальні активи	921	4 288	3 438
Незавершені капітальні інвестиції	14 254	14 812	30 652
Основні засоби (залишкова вартість)	57 601	82 263	111 799
Довгострокові фінансові інвестиції	7 803	7 803	7 803
Оборотні активи, усього	178 461	285 714	468 919
Запаси	112 408	246 124	150 694
Дебіторська заборгованість (усього)	55 264	54 660	295 251
– за продукцію, товари, послуги	12 569	12 436	11 045
– з бюджетом	3 973	3 435	7 922
– з внутрішніх розрахунків	30 799	–	261 397
Грошові кошти та їх еквіваленти	9 259	13 935	21 114
Інші оборотні активи	615	965	1 271
Баланс (АКТИВ)	259 040	394 880	622 611
Пасиви			
Власний капітал, усього	227 271	329 315	558 587
Зареєстрований капітал	20 000	20 000	20 000
Додатковий капітал	–	–	89 704
Нерозподілений прибуток	207 271	309 315	448 883
Довгострокові зобов'язання	0	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	31 769	65 565	64 024
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2 537	3 507	4 622
Розрахунки з бюджетом	4 923	13 632	11 686
Розрахунки з оплати праці	3 931	7 901	9 791
Внутрішні розрахунки	3 212	20 396	9 576
Поточні забезпечення	1 364	2 833	14 569
Інші поточні зобов'язання	11 497	11 689	10 916
Баланс (ПАСИВ)	259 040	394 880	622 611