

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента _____ Левадного Дмитра Андрійовича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи _____ 073 – 20 - 5 _____
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Управління організаційною перебудовою (за матеріалами ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Казмиренко О.В.	80	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Казмиренко О.В.	85	добре	

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Левадному Д.А. академічної групи 073-20-5спеціальності 073 Менеджментна тему Управління організаційною перебудовою (за матеріалами ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»)затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи організаційної перебудови підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Обґрунтування управлінських рішень щодо організаційної перебудови підприємства	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

Казимиренко О.В.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

Левадний Д.А.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-20-5
НТУ «Дніпровська політехніка»
Левадного Дмитра Андрійовича

на тему: Управління організаційною перебудовою (за матеріалами ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»)

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЕРЕБУДОВА, РЕОРГАНІЗАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, РЕІНЖІНІРИНГ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 84 сторінок комп'ютерного тексту; 7 рисунків; 19 таблиць; 34 джерела посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси організаційної перебудови підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо забезпечення ефективності процесу організаційної перебудови підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:
- проаналізовано теоретичні засади організаційної перебудови підприємства; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності; обґрунтовано рекомендації щодо забезпечення ефективності процесу організаційної перебудови підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використаний комплекс економічних методів і прийомів пізнання: абстрактно-логічний (при вивченні останніх публікацій і практичних досягнень по темі, при оцінці власних результатів, при визначенні невирішених завдань); методи порівняльного та факторного аналізу, статистичних оцінок при аналізі результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, моделі дисконтування грошових потоків при обґрунтуванні ефективності запропонованих заходів.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності їх адаптації до мінливих умов ринкового середовища.

Сфера застосування – планування проектів організаційної перебудови.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Чистий приведений дохід по проекту складатиме 15,5 млн. USD при нормі внутрішньої рентабельності 42,5%. Термін окупності інвестиційних витрат – 37 місяців. Соціальна ефективність полягає у створенні 120 нових робочих місць

Значимість роботи для логістичного підприємства полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані топ – менеджментом при плануванні проектів організаційної перебудови підприємства.

ABSTRACT

qualification work of the bachelor
student group 073-20-5
Dnipro University of Technology
Levadny Dmytro Andriyovych

Title: Management of organizational restructuring (based on the materials of “Berdichiv Brewery” LLC)

LOGISTICS, MANAGEMENT, VEHICLE PARK, PROJECT, INVESTMENT
LOAN, EFFICIENCY

Structure of the work: 84 pages of computer text; 7 drawings; 19 tables; 34 reference sources.

The object of development are the processes of organizational restructuring of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions to ensure the effectiveness of the process of organizational restructuring of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the theoretical foundations of the enterprise's organizational restructuring were analyzed; the main problems of the production and economic activity of the investigated enterprise are determined on the basis of an assessment of the market environment, technical and economic indicators and a forecast of the conditions for the development of the activity; the recommendations for ensuring the effectiveness of the process of organizational restructuring of the enterprise are substantiated.

Research methods. In the process of research, a complex of economic methods and techniques of cognition was used: abstract-logical (when studying the latest publications and practical achievements on the topic, when evaluating one's own results, when determining unresolved tasks); methods of comparative and factor analysis, statistical evaluations when analyzing the results of the enterprise's production and economic activity, cash flow discounting models when justifying the effectiveness of the proposed measures.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by large and medium-sized enterprises when solving the tasks of increasing the efficiency of their adaptation to the changing conditions of the market environment.

The field of application is the planning of organizational restructuring projects.

Economic or socio-economic efficiency. The net adjusted income for the project will be USD 15.5 million with an internal rate of return of 42.5%. The payback period for investment costs is 37 months. Social efficiency is the creation of 120 new jobs

The significance of the work for the logistics enterprise is that the developed proposals can be used by the top management when planning projects of organizational restructuring of the enterprise.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи організаційної перебудови підприємства	6
1.1 Теоретичні принципи організаційної перебудови підприємства ..	6
1.2 Причини, наслідки та особливості проведення різних форм організаційної перебудови підприємства.....	12
1.3 Особливості проведення організаційної перебудови підприємства в умовах невизначеності	18
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».....	22
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	22
2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»...	27
2.3 Аналіз перспектив ринкового розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	36
3 Обґрунтування управлінських рішень щодо організаційної перебудови підприємства	43
3.1 Проект технологічної реконструкції та перебудови організаційної структури підприємства	43
3.2 Оптимізація розподілу інвестиційних ресурсів за об'єктами організаційної перебудови ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	47
3.3 Обґрунтування економічних показників інвестиційного проекту організаційної перебудови ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	52
Висновки	58
Перелік джерел посилання	62
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	66
Додаток Б. Рецензія на кваліфікаційну роботу	85
Додаток В. Відгук керівника кваліфікаційної роботи	86

ВСТУП

Підвищення динаміки змін навколо підприємств, висока турбулентність і нестабільність умов функціонування змушують їх здійснювати постійну адаптаційну діяльність.

Для ефективного проведення адаптаційної діяльності організації ідентифікують і аналізують екзогенні та ендогенні фактори, що впливають на її функціонування. Хоча екзогенні фактори здебільшого не залежать від компанії, їх ідентифікація та передбачення становлять першу важливу рису для досягнення успіху компанії. Друга суттєва риса – виявлення та аналіз ендогенних факторів, на які, на відміну від екзогенних, впливає компанія. Відсутність постійної адаптаційної діяльності може призвести компанію до неминучого впровадження істотних, фундаментальних змін в організаційній структурі та організаційних процесах. У такому разі виникає потреба у підготовці та реалізації програми організаційної перебудови підприємства.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо забезпечення ефективності процесу організаційної перебудови підприємства.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад організаційної перебудови підприємства;
- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності.
- обґрунтування рекомендацій щодо забезпечення ефективності процесу організаційної перебудови підприємства.

Об'єктом розроблення виступають процеси організаційної перебудови підприємства.

Предметом даної роботи є методи та процедури управління організаційною перебудовою підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використаний комплекс економічних методів і прийомів пізнання: абстрактно-логічний (при вивченні останніх публікацій і практичних досягнень по темі, при оцінці власних результатів, при визначенні невирішених завдань); методи порівняльного та факторного аналізу, статистичних оцінок при аналізі результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, моделі дисконтування грошових потоків при обґрунтуванні ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні організаційної та інформаційної системи підтримки управлінських рішень в щодо забезпечення ефективності процесів організаційної перебудови підприємства.

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПЕРЕБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні принципи організаційної перебудови підприємства.

Організаційна перебудова — це фундаментальний і часто складний процес, який здійснюють компанії та установи, щоб адаптуватися до бізнес-ландшафту, що розвивається, скористатися новими можливостями або вирішити внутрішні проблеми. Він охоплює широкий спектр стратегічних ініціатив, спрямованих на зміну структури організації, операцій і часто її культури.

Незалежно від того, чи це викликано зовнішніми факторами, такими як зміни в ринковій динаміці, технологічний прогрес або злиття та поглинання, чи внутрішніми імперативами, як-от підвищення ефективності чи інновації, організаційна реструктуризація є значним заходом із далекосяжними наслідками. Оскільки організації орієнтуються в бізнесі, що постійно змінюється, здатність до адаптації та перебудови є не просто відповіддю на зміни, а стратегічним імперативом для довгострокової життєздатності та зростання. Організаційна перебудова в різних формах є динамічним і безперервним процесом, який відображає прагнення організації до гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості. Розуміння його нюансів і майстерність його виконання мають важливе значення для організацій, які прагнуть процвітати в умовах все більш складної та динамічної глобальної економіки.

Вивчення організаційної перебудови має важливе значення з кількох причин [1-9]:

1. Адаптація до змін: у сучасному бізнес-середовищі, яке швидко розвивається, зміни відбуваються постійно. Організації повинні адаптуватися до змін у технологіях, ринкових умовах, уподобаннях споживачів і нормативних вимогах. Вивчення організаційної перебудови дає зрозуміти, як компанії можуть ефективно реагувати на ці зміни, зберігаючи конкурентоспроможність.

2. Підвищення ефективності. Організаційна перебудова часто спрямована на оптимізацію діяльності, зменшення надмірності та підвищення ефективності. Розуміння принципів і передового досвіду перебудови може допомогти організаціям оптимізувати свої процеси та розподіл ресурсів.

3. Конкурентна перевага: Компанії, які можуть швидко й ефективно адаптуватися до мінливих обставин, часто отримують конкурентну перевагу. Вивчення успішних випадків перебудови може дати цінні уроки про те, як позиціонувати організацію для успіху на динамічному ринку.

4. Інновації та зростання: деякі форми організаційної перебудови, такі як створення міжфункціональних команд або сприяння культурі інновацій, можуть стимулювати організаційне зростання та сприяти інноваціям. Дослідження в цій галузі можуть пролити світло на ефективні стратегії сприяння цим результатам.

5. Злиття та поглинання: організаційна перебудова є звичайним явищем під час злиття та поглинання (M&A). Розуміння тонкощів реструктуризації, пов'язаної з M&A, може мати вирішальне значення для організацій, які займаються такою діяльністю, щоб забезпечити плавний перехід і максимізувати переваги злиття.

6. Управління змінами. Ефективне управління змінами є критично важливим аспектом організаційної перебудови. Вивчення її допомагає фахівцям дізнатися про стратегії та методи управління змінами, які є цінними навичками в сучасному бізнес-середовищі.

7. Добробут працівників: організаційна перебудова часто має значний вплив на працівників. Дослідження в цій галузі можуть допомогти організаціям зрозуміти, як управляти цими переходами таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на мораль і добробут співробітників.

8. Стратегічне узгодження: організаційна перебудова тісно пов'язана зі стратегічними цілями організації. Вивчення цієї теми може допомогти керівникам узгодити зусилля з організаційної перебудови із загальним стратегічним напрямком компанії.

9. Розвиток лідерства: організаційна перебудова часто вимагає сильного лідерства та прийняття рішень. Розуміння того, як лідери можуть направляти організацію через процеси перебудови, є цінним для розвитку лідерства.

10. Організаційна стійкість: організації, які добре знаються на реструктуризації, краще підготовлені до того, щоб пережити економічні спади, збої на ринку та непередбачені кризи. Вивчення цієї теми може сприяти стійкості організації.

Вивчення організаційної перебудови має важливе значення для організацій, які прагнуть залишатися гнучкими, конкурентоспроможними та адаптованими в бізнес-ландшафті, що постійно змінюється. Він надає цінну інформацію про те, як організації можуть керувати змінами, підвищувати ефективність і досягати своїх стратегічних цілей, враховуючи також добробут своїх співробітників.

Організаційна перебудова стосується значних змін у структурі, ієрархії та структурі організації. Це передбачає реорганізацію ролей, обов'язків, процесів і часто зв'язків підзвітності всередині компанії.

Організації піддаються реструктуризації з різних причин, і процес може мати кілька форм. Теоретична основа організаційної реструктуризації забезпечує структуровану та концептуальну основу для розуміння, планування та впровадження організаційних змін. Він базується на різних теоріях і моделях у сфері управління, організаційної поведінки та управління змінами, щоб керувати процесом реструктуризації.

❖ Реструктуризація проти реконфігурації (реінжинірингу) [11].

Реструктуризація: передбачає внесення фундаментальних змін у діяльність і ресурси компанії. Це може включати відчуження непрофільного бізнесу, придбання нових підприємств або вихід на нові ринки. Це правильний вибір, коли компанії необхідно кардинально змінити свою діяльність і ресурси. Це може знадобитися для підвищення продуктивності, адаптації до змін або реагування на конкуренцію. Під час реконфігурації: це передбачає додавання, поділ, передачу, об'єднання або розпуск бізнес-одиниць без зміни базової

структури компанії. Це правильний вибір, коли компанії потрібно внести більш поступові зміни у свою структуру. Це може знадобитися для підвищення ефективності, зниження витрат або кращого узгодження компанії з її стратегічними цілями.

❖ Реструктуризація проти реорганізації [12].

Реорганізація — це ширший термін, який охоплює будь-які зміни в структурі чи структурі організації. Це може включати зміни у відділах, лініях звітності та посадових ролях. Реорганізація може бути використана для підвищення ефективності, зниження витрат і узгодження організації з її стратегічними цілями. Тоді як реструктуризація є більш специфічним видом організаційної перебудови, яка передбачає внесення фундаментальних змін до діяльності та ресурсів організації. Це може включати відчуження непрофільного бізнесу, придбання нових підприємств або вихід на нові ринки. Реструктуризація часто використовується для підвищення продуктивності та прибутковості організації. Іншими словами, реорганізація є більш загальним терміном для внесення змін в організацію, тоді як реструктуризація є більш конкретним типом реорганізації, який передбачає внесення фундаментальних змін до діяльності та ресурсів організації. Таблиця 1.1 підсумовує ключові відмінності між реорганізацією та реструктуризацією.

Реорганізації мають бути розподіленими, щоб дати компанії та її співробітникам час пристосуватися до змін. Занадто багато реорганізацій за короткий проміжок часу може бути руйнівним і деморалізуючим. Ідеальна частота реорганізацій залежить від галузі та конкретних обставин компанії. Однак правильне емпіричне правило полягає в тому, щоб проводити реорганізації з інтервалом принаймні 3-5 років.

Основними елементами теоретичної бази організаційної перебудови вважаються наступні [13,14].

➤ Теорії управління змінами:

▪ Модель змін Левіна: Ця модель передбачає, що зміни відбуваються в три етапи: розморожування існуючого стану, впровадження змін і повторне

заморожування нового стану. Це наголошує на необхідності створення відчуття терміновості та мотивації до змін.

- 8-етапна модель змін Коттера: модель Джона Коттера зосереджена на восьми важливих кроках, пов'язаних з успішними змінами, включаючи створення керівної коаліції, передачу бачення та закріплення змін у культурі організації.

Таблиця 1.1 - Ключові відмінності між реорганізацією та реструктуризацією [2].

Реорганізація	Реструктуризація
Більш широкий термін, який охоплює будь-які зміни в структурі чи дизайні організації	Більш специфічний тип реорганізації, який передбачає внесення фундаментальних змін до діяльності та ресурсів організації
Може включати зміни в підпорядкованість відділів і посадові ролі	Може включати відчуження непрофільного бізнесу, придбання нових підприємств або вихід на нові ринки
Часто використовується для підвищення ефективності, зниження витрат і узгодження організації з її стратегічними цілями	Часто використовується для підвищення продуктивності та прибутковості організації

➤ Теорії організаційної структури:

- Організаційні конфігурації Мінцберга: структура Мінцберга класифікує організації на різні структурні конфігурації, такі як машинна бюрократія, професійна бюрократія та адхократія. Допомагає зрозуміти вибір структури під час реструктуризації.

- Зіркова модель Гелбрейта: ця модель розглядає п'ять аспектів організаційного дизайну: стратегію, структуру, процеси, винагороди та людей. Під час реструктуризації ці елементи коригуються відповідно до цілей організації.

➤ Теорії стратегічного управління:

- П'ять сил Портера: система Майкла Портера допомагає оцінити конкурентні сили в галузі. Рішення щодо реструктуризації можуть включати

зміну позиції організації для отримання конкурентної переваги або реагування на динаміку ринку.

- SWOT-аналіз: аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації визначає стратегічні рішення, зроблені під час реструктуризації.

- Теорії людських ресурсів:

- Ресурсний погляд (RBV) і екологічний погляд: ця теорія підкреслює, що людські ресурси організації є цінними, рідкісними, неповторними та незамінними (VRIN). Протягом реструктуризації, кадрові стратегії повинні ефективно використовувати ці ресурси.

- Теорія психологічного контракту: ця теорія досліджує неписані очікування та зобов'язання між працівниками та роботодавцями. Важливо враховувати вплив реструктуризації на психологічний контракт і керувати очікуваннями співробітників.

- Теорії лідерства:

- Трансформаційне лідерство: Трансформаційні лідери надихають і мотивують співробітників прийняти зміни. Вони відіграють вирішальну роль у керуванні та передачі бачення під час реструктуризації.

- Ситуаційне лідерство: лідери коригують свій стиль керівництва на основі готовності співробітників до змін. Ця теорія допомагає керівникам адаптувати свій підхід під час реструктуризації.

- Теорії стейкхолдерів:

- Аналіз зацікавлених сторін: Визначення та визначення пріоритетів зацікавлених сторін (наприклад, співробітників, акціонерів, клієнтів) і розуміння їхніх інтересів і впливу є життєво важливими для управління їхніми очікуваннями під час реструктуризації.

- Теорії антикризового управління:

- Кризова комунікація: під час реструктуризації організації часто стикаються з кризами. Ефективні теорії кризового спілкування визначають, як організації спілкуються із зацікавленими сторонами та керують впливом кризи.

- Теорії інновацій:

- Відкриті інновації: у деяких випадках реструктуризація передбачає впровадження практик відкритих інновацій, коли організації співпрацюють із зовнішніми партнерами для творчих рішень.

- Теорії організаційної культури:

- Моделі культурних змін: різні моделі та теорії, такі як Конкуруюча система цінностей або Культурна модель Шайна, допомагають зрозуміти культурні зміни під час реструктуризації та керувати ними.

- Етичні теорії:

- Етичні теорії скеровують організації, щоб забезпечити етичне проведення процесів реструктуризації та дотримання прав і добробуту працівників і зацікавлених сторін.

Теоретична основа організаційної перебудови об'єднує ці теорії та моделі, щоб забезпечити цілісний підхід до планування, впровадження та оцінки організаційних змін. Він визнає, що реструктуризація є складним процесом, який включає стратегічні, структурні, культурні та людські аспекти, і пропонує вказівки щодо того, як ефективно долати ці складності.

1.2 Причини, наслідки та особливості проведення різних форм організаційної перебудови підприємства

РЕОРГАНІЗАЦІЯ. Компанії реорганізуються з різних причин, зокрема: для покращення продуктивності, адаптації до змін, реагування на конкуренцію, зменшення витрат, підвищення ефективності та кращого узгодження компанії з її стратегічними цілями, додаткові пояснення наступні [15,16]:

- Зменшення витрат: однією з поширених причин для реструктуризації є скорочення витрат. Це може включати впорядкування операцій, усунення надмірностей і оптимізацію розподілу ресурсів.

- Підвищення ефективності: реструктуризація спрямована на підвищення операційної ефективності шляхом спрощення процесів, зменшення бюрократії та покращення робочого процесу.

- Адаптація до ринку: організації можуть реструктуризуватися, щоб краще пристосуватися до змін на ринку чи в галузі, наприклад, вийти на нові ринки, реагувати на загрози конкуренції або вирішувати зміни в уподобаннях клієнтів.
- Організаційне зростання. Оскільки організації ростуть, вони часто потребують реструктуризації, щоб забезпечити нові функції, команди та процеси.
- Злиття та поглинання: коли компанії зливаються або купують інші підприємства, реструктуризація необхідна для інтеграції операцій, консолідації команд і досягнення синергії.
- Стратегічний фокус: реструктуризація може більш тісно узгодити організацію з її стратегічними цілями, гарантуючи, що ресурси та зусилля будуть спрямовані на ключові ініціативи.

Методи реорганізації

- Організаційна перебудова може приймати різні форми залежно від конкретних цілей і проблем, з якими стикається організація. Ось загальні підходи:
 - Зміни в ієрархії: коригування ліній звітності, консолідація або скасування рівнів управління або введення нових керівних ролей.
 - Реорганізація відділу: перевизначення функцій і обов'язків відділів або команд, злиття або поділ підрозділів або створення нових підрозділів.
 - Перепланування посади: зміна посадових ролей, обов'язків і посадових інструкцій для кращої відповідності потребам організації.
 - Покращення процесів: оптимізація робочих процесів і процесів для зменшення неефективності та підвищення продуктивності.
 - Географічне розширення або консолідація: відкриття або закриття офісів, об'єктів або місць на основі потреб бізнесу та ринкового попиту.
 - Аутсорсинг та інсорсинг: Вирішення питання про те, чи передавати певні функції зовнішнім постачальникам, чи здійснювати роботу, яка раніше передавалася аутсорсингу.

Реальні приклади правильної реорганізації компанії [18]:

1. Facebook: у 2011 році Facebook реорганізувався, щоб оптимізувати процес розробки продукту та забезпечити швидке зростання. Компанія створила нові групи продуктів, кожна з яких зосереджена на певному продукті чи функції. Це допомогло Facebook розробляти продукти швидше та ефективніше.

2. Tesla: у 2014 році Tesla реорганізувалася для вертикальної інтеграції своїх операцій. Це дало компанії більше контролю над ланцюгом постачання та виробничим процесом. Це також допомогло Tesla знизити витрати та підвищити ефективність.

3. The Wall Street Journal: У 2017 році The Wall Street Journal було реорганізовано, щоб зосередитися на цифровій журналістиці. Компанія створила нові цифрові команди та скоротила штат друкарень. Це допомогло The Wall Street Journal адаптуватися до мінливого медіаландшафту та залишатися конкурентоспроможним.

4. Hulu: у 2019 році Hulu реорганізувалася, щоб об'єднати команди, які займаються контентом і технологіями. Це допомогло Hulu покращити потоковий досвід і створити більш персоналізований контент для своїх користувачів.

5. Google: у 2015 році Google реорганізувався, щоб створити холдингову компанію Alphabet. Це дало Google більше можливостей інвестувати в нові підприємства та зменшити залежність від доходів від реклами.

6. Disney: у 2020 році Disney реорганізувався, щоб зосередитися на своєму потоковому бізнесі. Компанія створила новий потоковий підрозділ і зменшила свою увагу на своєму традиційному бізнесі кабельного телебачення. Це допомогло Disney адаптуватися до мінливого медіаландшафту та позиціонуватися для майбутнього зростання.

Ці шість прикладів демонструють, що успішної реорганізації компанії можна досягти в різних галузях і за різних обставин. Проте є деякі загальні теми, які впливають із цих прикладів:

- Чітке бачення та стратегія: усі ці компанії мали чітке бачення та стратегію реорганізації. Це бачення та стратегія були повідомлені

співробітникам і зацікавленим сторонам на ранній стадії, і вони використовувалися для прийняття всіх рішень під час процесу реорганізації.

- Гнучкість і адаптивність: компанії також були гнучкими та адаптивними у своєму підході до реорганізації. Вони були готові коригувати свої плани за потреби у відповідь на зміни ринкових умов або інші непередбачені події.
- Підтримка працівників: Компанії надавали підтримку працівникам під час процесу реорганізації. Ця підтримка могла включати консультування з питань кар'єри, вихідну допомогу та іншу допомогу.
- Лідерство: Ефективне керівництво мало важливе значення для успіху цих реорганізацій. Лідери повинні були бути сміливими, рішучими та чуйними. Їм також потрібно було вміти ефективно спілкуватися та будувати довіру з працівниками.

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ. Організації можуть переходити від однієї структурної форми до іншої через низку факторів, і ці переходи мають суттєві наслідки для організаційної ефективності та адаптивності. Давайте розглянемо ключові фактори, що спричиняють такі переходи, і їхні наслідки:

Фактори, що спонукають до організаційних структурних змін [19]:

- Зростання та розширення: коли організації ростуть, вони можуть переходити від простих структур до більш складних, таких як підрозділи або матричні структури. Управління більшою робочою силою та розширення операцій часто вимагає зміни, щоб пристосуватися до збільшення складності.
- Зміни ринку та галузі: швидкі зміни на ринках і галузях, включаючи технологічний прогрес, зміни в уподобаннях споживачів і нормативні зміни, можуть спонукати організації до переоцінки своєї структури. Адаптація до цих змін може вимагати більш гнучких структур.
- Злиття та поглинання: коли організації зливаються або купують інші компанії, їм часто потрібно інтегрувати різноманітні операції та культуру. Це може призвести до переходу від функціональної або дивізіональної структури в матричну або гібридну структуру для полегшення співпраці.

- Глобалізація: розширення на глобальні ринки може вимагати від організацій запровадження більш географічно розосереджених структур для ефективного управління міжнародними операціями.
- Інновації та робота на основі проектів: організації, які займаються інноваційними проектами або дослідженнями та розробками, можуть прийняти матричні структури для заохочення міжфункціональної співпраці та інновацій.
- Ефективність витрат: організації, які шукають економічну ефективність, можуть розглянути структурні зміни. Наприклад, централізація функцій у функціональній структурі може зменшити резервування та накладні витрати.

Наслідки організаційних структурних змін [20]:

- Ефективність: ефективність структурного переходу залежить від узгодження нової структури з цілями та стратегіями організації. Добре спланований перехід може підвищити ефективність шляхом покращення координації та адаптивності.
- Адаптивність: зміни можуть підвищити або перешкодити адаптивності організації. Перехід до більш гнучких структур, таких як матриця або адхократія, може покращити адаптивність, дозволяючи швидко реагувати на зміни умов. Однак погано керовані переходи можуть порушити роботу та знизити адаптивність.
- Моральний дух і продуктивність співробітників: вплив на моральний дух і продуктивність співробітників різний. Співробітники спочатку можуть чинити опір структурним змінам через невизначеність і зміни в ролях і обов'язках. Ефективне спілкування та підтримка під час переходу можуть пом'якшити ці проблеми.
- Спілкування та співпраця: зміни можуть вплинути на моделі спілкування та співпраці. Матричні структури можуть сприяти міжфункціональній співпраці, але можуть потребувати нових механізмів комунікації. Структури підрозділів можуть покращити співпрацю всередині підрозділів, але можуть зменшити зв'язок між підрозділами.

- Складність і координація: складніші структури, такі як матричні або гібридні структури, можуть ускладнити координацію. Ефективні механізми координації та чіткі ролі та відповідальність є важливими для пом'якшення проблем, пов'язаних із складністю.

- Витрати та ефективність: структурні переходи часто передбачають витрати, пов'язані з навчанням, модернізацією технологій та потенційними збоями. Однак довгострокові переваги, такі як підвищення ефективності та маневреності, можуть переважити ці початкові витрати.

Підсумовуючи, рішення про перехід від однієї організаційної структури до іншої повинно прийматися на основі ретельного розгляду внутрішніх і зовнішніх факторів, узгодження з організаційними цілями та потенційного впливу на ефективність, адаптивність та інші важливі аспекти організації. Ефективне планування, комунікація та лідерство є важливими для успішного проходження структурних переходів і реалізації їх переваг.

Приклади організаційної реструктуризації [18]:

1. IBM: протягом багатьох років IBM здійснила численні зусилля з реструктуризації, включаючи відчуження непрофільного бізнесу, придбання нових компаній і реорганізацію своїх підрозділів, щоб зосередитися на нових технологіях, таких як хмарні обчислення та штучний інтелект.

2. General Electric (GE): GE розпочала значну програму реструктуризації, щоб спростити свій бізнес-портфель, продавши різні бізнес-підрозділи та переорієнтувавшись на ключові галузі, такі як авіація, охорона здоров'я та відновлювальна енергія.

3. Microsoft: корпорація Майкрософт пройшла реструктуризацію, щоб краще узгодити свої підрозділи зі своїми стратегічними цілями. Наприклад, він був реструктурований, щоб зробити акцент на хмарних обчисленнях і ініціативах штучного інтелекту.

4. Nokia: телекомунікаційний гігант, пройшла кілька етапів реструктуризації у відповідь на зміни в галузі мобільних телефонів. Він відмовився від своїх бізнес-сегментів і переорієнтував їх.

5. Ford: Ford Motor Company реалізувала плани реструктуризації, щоб зменшити витрати та змінити свій портфель продуктів, щоб зробити акцент на електромобілі та автономні технології.

Ключові переваги реструктуризації.

Реструктуризація може мати глибокий вплив на компанію, як позитивний, так і негативний. Позитивним є те, що реструктуризація може допомогти компанії стати більш ефективною, прибутковою та конкурентоспроможною. З іншого боку, реструктуризація може бути руйнівною та деморалізуючою для працівників. Ось деякі з ключових переваг реструктуризації:

- Покращення продуктивності: реструктуризація може допомогти компанії покращити її ефективність шляхом зменшення витрат, підвищення ефективності та кращого узгодження компанії з її стратегічними цілями.
- Підвищення адаптивності: реструктуризація може допомогти компанії бути більш адаптованою до змін, зробивши її більш гнучкою та гнучкою.
- Підвищення конкурентоспроможності: реструктуризація може допомогти компанії стати більш конкурентоспроможною, дозволяючи їй зосередитися на основних сильних сторонах і зменшити вплив слабких сторін.

1.3 Особливості проведення організаційної перебудови підприємства в умовах невизначеності

Чітке бачення та стратегію слід донести до співробітників і зацікавлених сторін на ранній стадії, і їх слід використовувати для прийняття всіх рішень під час процесу реструктуризації. Важливо бути гнучким і адаптованим. У непевні часи ймовірно, що все піде не за планом. Лідери повинні бути готові коригувати свій підхід за потреби. Лідери повинні бути сміливими, рішучими та чуйними. Вони також повинні вміти ефективно спілкуватися та будувати довіру з працівниками. Реструктуризація організацій у невизначені часи вимагає

стратегічного підходу, який збалансовує нагальні потреби з довгостроковими цілями. Ось кілька ключових стратегій і тактик, які варто розглянути [21]:

1. Чітке стратегічне бачення: Стратегія: Визначте чітке стратегічне бачення для організації, враховуючи виклики, пов'язані з невизначеністю. Тактика: донесіть бачення до всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити узгодженість і відданість зусиллям з реструктуризації. Які цілі реструктуризації? Як це зробить організацію більш успішною?

2. Гнучкість і гнучкість: стратегія: створюйте організаційні структури, які є гнучкими та адаптуються до швидких змін у бізнес-середовищі. Тактика: створюйте міжфункціональні команди та вирівнюйте ієрархії, щоб забезпечити швидке прийняття рішень і реагування. Будьте гнучкими та адаптивними. Справи можуть піти не за планом, тому будьте готові коригувати свій підхід за потреби.

3. Оптимізація витрат: Стратегія: Ретельно оцініть структуру витрат, щоб визначити області для зниження або оптимізації витрат. Тактика: запровадження заходів щодо скорочення витрат, таких як перегляд накладних витрат, перегляд контрактів і оптимізація процесів.

4. Управління талантами: стратегія: Оцініть навички та потреби робочої сили, щоб забезпечити відповідність новій організаційній структурі та стратегії. Тактика: пропонуйте програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації співробітників і розгляньте реструктуризацію робочої сили, якщо це необхідно.

5. Планування сценаріїв: стратегія: розробка кількох сценаріїв, які передбачають різні майбутні результати та їхній вплив на організацію. Тактика: підготуйте плани на випадок надзвичайних ситуацій і стратегії реагування для кожного сценарію, дозволяючи організації змінюватись за потреби.

6. Комунікація та управління змінами: стратегія: розробіть надійний план комунікації, щоб тримати працівників у курсі та залучати їх протягом усього процесу реструктуризації. Тактика: надавайте регулярні оновлення, вирішуйте проблеми та залучайте співробітників до прийняття рішень, коли це необхідно.

Повідомте бачення та стратегію співробітникам і зацікавленим сторонам на ранній стадії. Це допоможе створити підтримку для реструктуризації та зменшить невизначеність.

7. Інтеграція технологій: стратегія: інвестуйте в технології, які підтримують віддалену роботу, автоматизацію та цифрову трансформацію. Тактика: впроваджуйте цифрові інструменти та платформи, які забезпечують віддалену співпрацю, ухвалення рішень на основі даних та ефективність процесів.

8. Орієнтація на клієнта: Стратегія: визначте пріоритет потреб та очікувань клієнтів у процесі реструктуризації. Тактика: збирайте відгуки клієнтів, адаптуйте продукти чи послуги до мінливих вимог і покращуйте досвід клієнтів.

9. Етичні міркування: Стратегія: Переконайтеся, що етичні міркування включені в процес реструктуризації. Тактика: Встановіть етичні принципи, механізми відповідності та нагляд для дотримання етичної практики. Будьте чесними та прозорими з працівниками. Повідомте причини реструктуризації та вплив, який вона матиме на робочі місця. Надати підтримку співробітникам у процесі реструктуризації. Це може включати консультування з питань кар'єри, пакети вихідної допомоги та іншу допомогу.

10. Постійний моніторинг і зворотній зв'язок: Стратегія: відстежуйте хід зусиль з реструктуризації та регулярно переглядайте стратегію у відповідь на зміни умов. Тактика: Збирайте відгуки від співробітників, клієнтів і зацікавлених сторін, щоб внести необхідні корективи.

11. Управління ризиками: Стратегія: Визначити та оцінити потенційні ризики, пов'язані з процесом реструктуризації. Тактика: розробіть плани зменшення ризиків і уважно стежте за факторами ризику, щоб запобігти або вирішити проблеми в міру їх виникнення.

Основні ризики реструктуризації.

Важливо відзначити, що реструктуризація не є срібною кулею. Важливо ретельно проаналізувати потенційні ризики та переваги перед тим, як починати реструктуризацію. Ось деякі з основних ризиків реструктуризації [22,23]:

- Зрив: реструктуризація може бути руйнівною для бізнесу та призвести до зниження продуктивності та морального духу працівників.
- Опір: реструктуризація може зустрітися з опором з боку працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін.
- Невдача: реструктуризація може бути невдалою, якщо її не ретельно спланувати та впровадити.

Загалом, реструктуризація – це складний процес, який може мати значний вплив на компанію. Важливо ретельно проаналізувати потенційні ризики та переваги перед тим, як починати реструктуризацію.

12. Довгострокова стійкість: Стратегія: Розгляньте довгострокову стійкість організації після безпосередньої кризи. Тактика: впровадити стійкі практики та відповідальне управління в процес реструктуризації. Керувати процесом реструктуризації в невизначені часи є складним завданням. Однак, дотримуючись стратегій і тактик, викладених у цій статті, лідери можуть збільшити свої шанси на успіх.

Підводячи підсумок, організаційна перебудова передбачає значні зміни в структурі організації, ролях і процесах. Це робиться з різних причин, включаючи зниження витрат, підвищення ефективності, адаптацію до ринку та стратегічне вирівнювання. Конкретний підхід до реструктуризації залежить від потреб і цілей організації, і він часто передбачає зміни ієрархії, відділів, робочих місць, процесів або географічної присутності. Успішна реструктуризація вимагає ретельного планування, ефективної комунікації та врахування впливу на працівників і зацікавлених сторін.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва та збуту продукції броварства. Розташоване у місті Бердичіві Житомирської області. Загальна площа підприємства 1,85 га [24]:

Юридична особа	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД" ТОВ "БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»
Місцезнаходження юридичної особи	13306, Україна, Житомирська обл., місто Бердичів, вулиця Європейська, будинок, 114
Код ЄДРПОУ	05418342
Основний вид діяльності (КВЕД)	11.05 - Виробництво пива
Інші види діяльності	11.06 - Виробництво солоду 46.34 - Оптова торгівля напоями 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 - Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.81 - Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 47.99 - Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт
Розмір статутного капіталу	1 696 750
Кількість працюючих	154

Перші згадки про броварське виробництво у Бердичіві, який на той час входив до Волинської губернії, датуються 1798 роком. Історія ж броварного виробництва на вулиці Білопільській (вул. Європейська) бере свій початок у 1861 році, коли чеській колоніст С. Е. Чеп придбав на ній ділянку землі та збудував пивоварний завод, до складу якого увійшли виробничі цехи та артезіанська свердловина.

З початком процесу роздержавлення Бердичівський пивзавод було реорганізовано в орендне підприємство, а 1 березня 1995 року підприємство було приватизоване з утворенням на його базі відкритого акціонерного товариства. З метою підвищення якості та збільшення обсягів виробництва на підприємстві проведено низку реконструкцій.

У 2006 році підприємство зареєстровано як Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський пивоварний завод». Товариство було створене з метою здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку, покращення добробуту акціонерів та працівників через зростання ринкової вартості підприємства [24].

Протягом всього часу, броварня «Бердичівський пивоварний завод» виготовляє пиво за класичною старовинною технологією виключно з натуральних складників, власного солоду та води з артезіанської свердловини.

Загальну структуру пивоварного підприємства утворює сукупність усіх виробничих, невиробничих, а також управлінських підрозділів.

Організаційна структура управління Бердичівського заводу – лінійна.

Основними дільницями є: солодова, варильна, бродильно-лагерна, фільтраційна, розливання пива в КЕГи, розливання пива в ПЕТ-пляшки, розливання пива у склопляшки 0,5 дм³.

Допоміжні дільниці призначені для обслуговування та ремонту основних фондів, забезпечення запасними частинами задля ремонту устаткування, різними типами енергії. Лабораторія здійснює постійний аналіз якості готової продукції і вирощування дріжджів як основного біологічного агента при виготовленні пива.

Обслуговуючі господарства виконують роботи, що забезпечують умови для нормального здійснення основних та допоміжних процесів.

Для зберігання матеріальних цінностей на Бердичівському заводі є складські приміщення: зерносклад, склад готової продукції. Також є транспортна та тарна ділянки.

➤ Виробництво пива та солоду

Завдяки 4 ступеням фільтрації, пиво, що виробляє «Бердичівський пивоварний завод», не проходить процес пастеризації та в напій не додаються консерванти, що забезпечує якість та стійкість пива.

«Бердичівський пивоварний завод» має власну солодовню, яка діє з 1902 р. та забезпечує броварню світлим, темним та карамельним солодом.

Солод в пивоварінні являється головною сировиною для виробництва пива, тому підготовка зерна і біохімічні перетворення запасних речовин зерна під час солодопророщування мають особливо важливе значення.

«Бердичівський пивоварний завод» використовує воду для виробництва пива з власної артезіанської свердловини, глибина якої – 110 м.

Потужність броварні складає 1,5 млн. декалітрів пива у рік та переробляє 2000 тонн солоду. На даний час «Бердичівський пивоварний завод» виготовляє 13 сортів пива «Бердичівське» (рис. 2.1), з яких 12 світлих:

- «Класичне»,
- «Хмільне»,
- «Віденське»,
- «Пшеничне»,
- «Пшеничне GOLD»,
- «Леон»,
- «Лагер»,
- «Кармеліт»,
- «Ювілейне»,
- «Старий Бердичів»,
- «Оригінальне»,

- «Преміум»,
- «Вечірний бульвар» темне.



Рисунок 2.1 – Основний асортимент ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

За рік використовують приблизно 3 тис. т пивоварного ячменю та близько 600 т пшениці. Частина загального об'єму перероблюють на власній солодовні, решту — на солодовому заводі в Славути на Хмельниччині. Тому сорти пивоварного ячменю, які використовують на пивзаводі, узгоджують з виробниками солоду.

➤ Виробництво води та безалкогольних газованих напоїв

Підрозділ «Бердичівського пивоварного заводу» — «Бердичівпиво» займається виробництвом і продажем газованої, негазованої води та безалкогольних газованих напоїв.

«Бердичівпиво» виробляє кілька десятків різновидів напоїв, які представлені власними торговими марками «Наша вода», «Добродій», «Наша вода для вас», «Поліський край».

До складу деяких видів продукції «Бердичівпиво» входять концентрати квасного сула, концентрати квасів бродіння, для виготовлення яких використовують солод ячмінний і солод ферментований житній.

➤ Елеватор «Бердичівський пивоварний завод»

Броварня має елеватор з 3 силосами потужністю 2,3 тис. т, який дозволяє ефективно контролювати зберігання ячменю, пшениці та іншої сировини для виробництва пива.

Збут орієнтований у першу чергу на регіональний ринок Житомирщини.

Улітку 2022 року на підприємстві було встановлено сонячні електростанції. Вони не передбачають продажу електроенергії за «зеленим тарифом», вся згенерована електроенергія споживається підприємством. Цим зменшені витрати на енергоносії, а відповідно, і собівартість продукції.

На дахах Бердичівського підприємства встановлено 267 сонячних панелей Trina потужністю 655 Вт та 2 інвертори Huawei SUN2000 100 і 50 кВт. Загальна потужність сонячної електростанції 175 кВт.

Вже дано старт другій черзі будівництва на додаткові 180 кВт. Тобто загальна потужність по завершенню робіт становитиме 355 кВт, а загальна річна генерація 360 МВт·год.

Поверховість будівель пивзаводу – 1 – 3 поверхи, режим роботи – трьохзмінний, середньоспискова чисельність персоналу за 2023 рік – 154 особи (робітники – 68 %, службовці – 13,7 %, спеціалісти – 11,3 %, допоміжні робітники – 4,5 %, керівники – 2,5 %).

На Бердичівському пивоварному підприємстві впроваджені системи: ДСТУ ISO 9001 : 2009 «Системи управління якістю», ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга».

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» щорічно представляє продукцію на престижних українських і закордонних виставках, ярмарках. Всюди продукцію Бердичівського заводу відзначають високими оцінками, вона займає призові місця і отримує медалі. Це є свідченням високої якості продукції пивзаводу. Улітку 2020 року Бердичівське пивоварне підприємство отримало нагороду: «Бурштинову зірку», що є найпрестижнішою відзнакою серед українських підприємств – виробників пива, мінеральних вод і безалкогольних напоїв.

Із 1996 року Бердичівське підприємство взяло участь у 47-ми професійних конкурсах пива, одержало 36 золотих медалей, 10 срібних, 6 бронзових. Шість разів пивоварне підприємство нагороджували найвищою відзнакою Гран-прі.

2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Велика кількість показників, що характеризують результати діяльності підприємства, створює методичні ускладнення їх системного розгляду. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих з них, що в найбільшій мірі задовольняють його потреби в інформації про реальний стан даного підприємства. Адміністрацію підприємства, наприклад, цікавить величина отриманого прибутку та його структура, а також фактори, що впливають на її величину. Податкові інстанції зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку: прибутку від реалізації продукції, прибутку від реалізації майна, позареалізаційних результатах діяльності підприємства та ін.

Аналіз кожної складової прибутку підприємства має конкретний характер, тому він дозволяє установникам та акціонерам вибирати напрямки активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз прибутку дозволяє виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат та фінансового ризику від інвестування у дане підприємство [25].

В аналізі використовуються наступні показники прибутку: прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), позареалізаційні результати (доходи і витрати від позареалізаційних операцій), прибуток який підлягає оподаткуванню, чистий прибуток.

Для характеристики динаміки розраховано техніко-економічні показники: абсолютні відхилення (базисні), темп приросту (базисний), середній абсолютній приріст, середній темп приросту [25]. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності ТОВ «Перша логістична компанія», представлені в Додатку А [26].

Абсолютний приріст (або зменшення) Δi розраховується як різниця рівнів ряду [27]:

$$\text{а) базисний} \quad \Delta^b = y_1 - y_0 \quad (2.1)$$

де y_i – базовий рівень ряду динаміки, $y_i = y_0$.

Темп приросту T_i виражається в процентах і показує, на скільки рівень y_i більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння [27]:

$$\text{а) базисний } T_{\bar{b}}^{\text{пр}} = \frac{y_i - y_0}{y_0} * 100\% \quad (2.2)$$

Середній абсолютний приріст $\bar{\Delta}$ характеризує середню зростання (або зменшення) n рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [26]:

$$\bar{\Delta} = \frac{y_m - y_0}{m} \quad (2.3)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$).

Середній темп приросту показує на скільки в середньому збільшується (зменшується) цей рівень порівняно з попереднім. Його обчислюють за формулою [27]:

$$\bar{T}_{\text{пр}} = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} * 100\% - 100\% \quad (2.4)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$);

y_n, y_0 – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку за 2021 - 2023 роки представлено у таблиці 2.1 та на рисунках 2.2 - 2.3.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

№	Показники	Од. виміру	Роки		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	142 962	184 629	224 730
	$\Delta^{\bar{b}}$	тис. грн	-	41 667	81 768
	$T_{\text{пр}}^{\bar{b}}$	%	-	29,1	57,2
	$\bar{\Delta}^{\bar{b}}$	тис. грн	40 884		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\bar{b}}$	%	28,6		

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	104 841	143 717	155 568
	Δ^b	тис. грн.	-	38 876	50 727
	$T_{пр}^b$	%	-	37,1	48,4
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.	25 364		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	24,2		
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	38 121	40 912	69 162
	Δ^b	тис. грн.	-	2 791	31 041
	$T_{пр}^b$	%	-	7,3	81,4
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.	15 520		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	40,7		
4	Інші операційні доходи	тис. грн.	1 008	838	21 640
	Δ^b	тис. грн.	-	-170	20 632
	$T_{пр}^b$	%	-	-16,9	2046,8
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.	10 316		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	1023,4		
5	Інші операційні витрати	тис. грн.	5 005	2 022	1 426
	Δ^b	тис. грн.	-	-2 983	-3 579
	$T_{пр}^b$	%	-	-59,6	-71,4
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.	-1790		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-35,7		
6	Сумарні доходи	тис. грн.	143 970	185 467	246 374
	Δ^b	тис. грн.	-	41 497	102 404
	$T_{пр}^b$	%	-	28,8	71,2
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.	51 202		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	35,6		
7	Сумарні витрати	тис. грн.	128 749	163 297	205 155
	Δ^b	тис. грн.	-	34 548	76 406

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	26,8	59,4
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	38 203		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	29,7		
8	Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	15 221	22 170	41 219
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	6 949	25 998
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	45,7	170,8
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	12 999		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	85,4		
9	Чистий прибуток	тис. грн.	12 481	18 179	33 800
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	5 698	21 319
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	45,7	170,8
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	10 660		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	85,4		

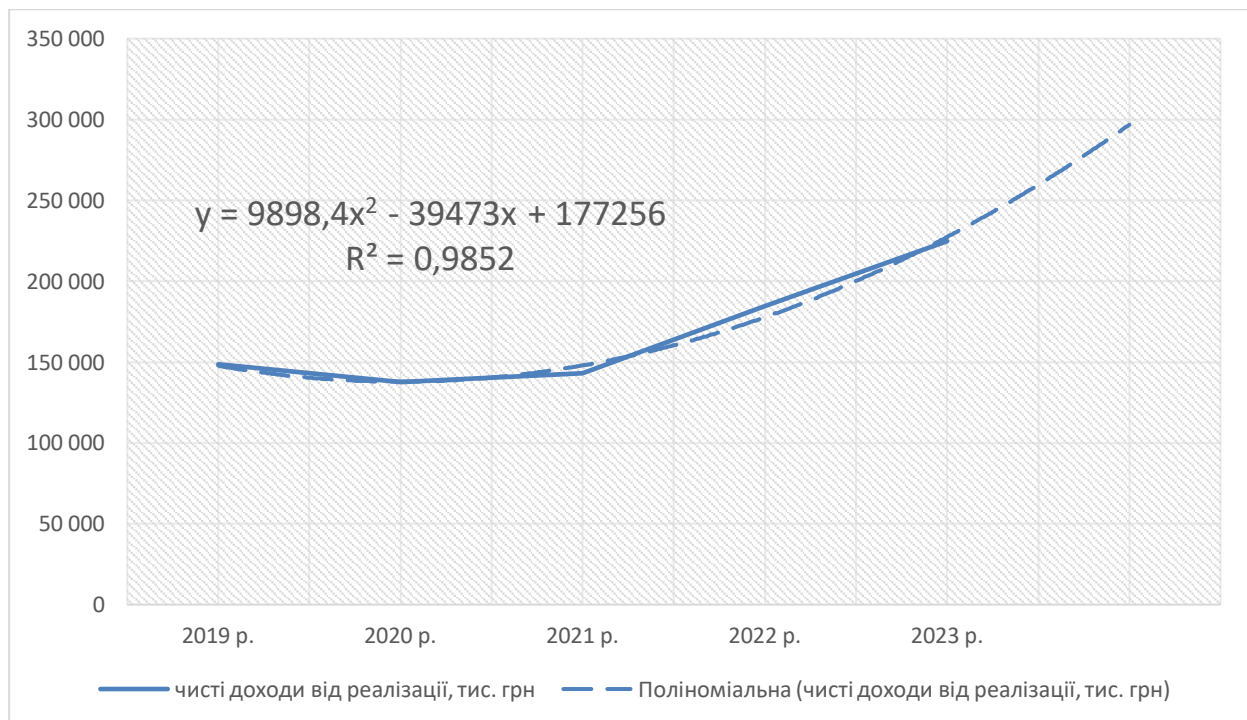


Рисунок 2.2 – Динаміка чистих доходів від реалізації ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», тис. грн

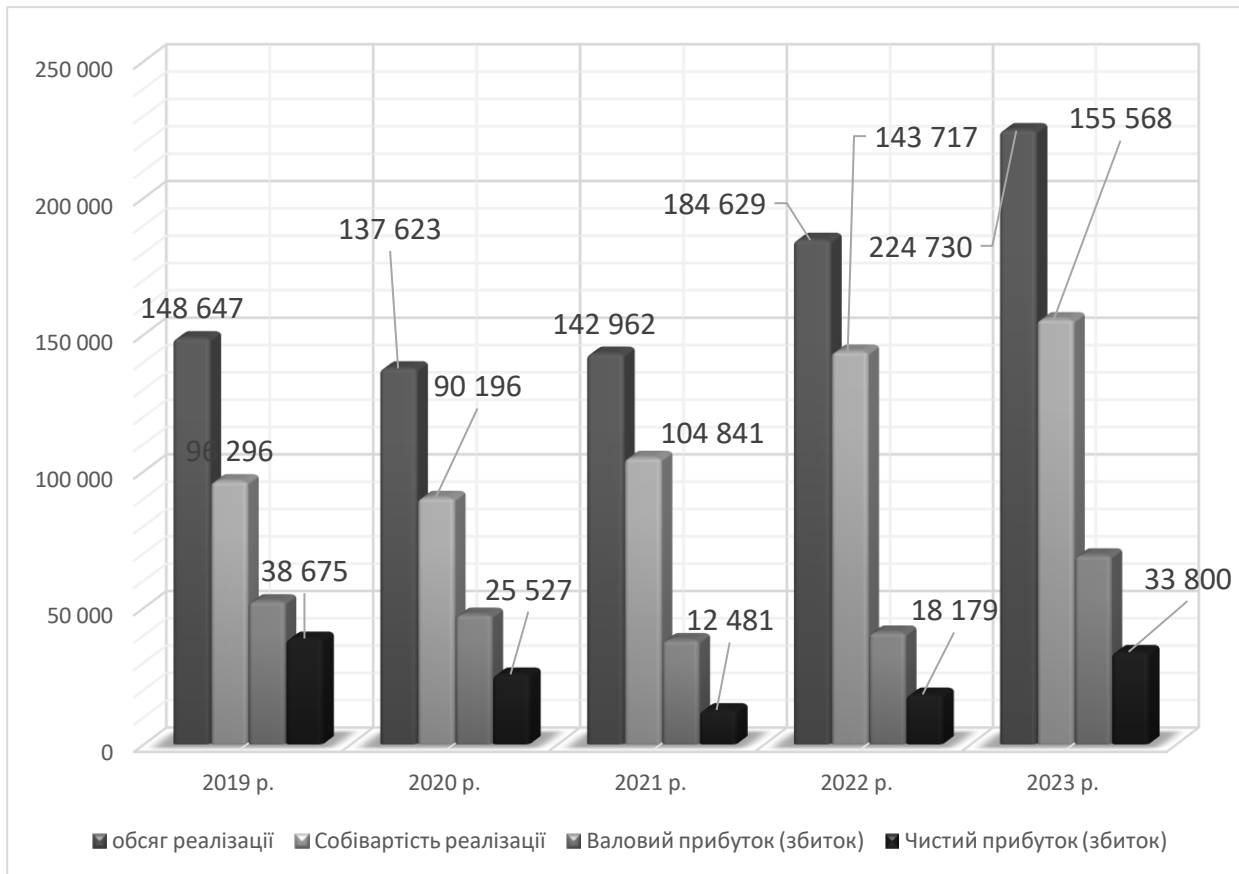


Рисунок 2.3 – Динаміка вартісних показників діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», тис. грн

З таблиці 2.1 можна зробити висновки, що обсяг реалізації за цей період має тенденцію до зменшення, що пов'язано з призупиненням виробничих процесів на підприємстві внаслідок бойових дій.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку (рис. 2.2) вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 58675 тис. грн. у 2019 році до 33800 тис. грн. у 2023 р., що являє собою негативну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період не з кращого боку. В цей же час обсяг реалізації мав позитивну динаміку і показав зростання з 148647 тис. грн у 2019 році до 224730 тис. грн у 2023 році (рис. 2.1). І при цьому, спостереження у більш короткочасній перспективі свідчать про те, що той же показник чистого прибутку зріс від 12481 тис. грн у 2021 році до 33800 тис. грн. у 2023 р. (табл. 2.1). А це вже підтверджує позитивну тенденцію

розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за останні три роки, що можна пояснити зростанням логістичних потреб з боку досліджуваної компанії в умовах воєнного стану.

Ефективність виробництва визначає рівень фінансово-економічних результатів і має поліномність визначення і застосування для аналітичних оцінок та управлінських рішень. З огляду на це важливим є відокремлювання за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожен з яких має певне практичне значення для системи господарювання.

Підвищення рентабельності забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондоємність, вище фондовіддача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва. Також істотний вплив на показник рентабельності здійснює поліпшення використання матеріальних обігових коштів, при цьому знижується їхній розмір, що припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Отже, чинники прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів є одночасно чинниками росту рентабельності виробництва.

Дані для проведення аналізу рентабельності діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2023 рік представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Дані для аналізу рентабельності діяльності підприємства

Показник	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.
Виручка від реалізації	184 629	224 730
Собівартість	143 717	155 568
Валовий прибуток	40 912	69 162
Сумарні доходи	185 467	246 374
Сумарні витрати	163 297	205 155
Прибуток до оподаткування	22 170	41 219
Податок на прибуток	3 991	7 419
Чистий прибуток (- збиток)	18 179	33 800
Власний капітал	179 730	212 031
Весь капітал підприємства	187 155	220 984

Для розрахунку показників рентабельності капіталу переважно береться середня величина капіталу. Так, власний капітал на початок року складав 179 730 тис. грн., а на кінець року 212 031 тис. грн.. Середня сума капіталу, що використовується в формулі рентабельності складатиме:

$$(179730 + 212031) : 2 = 195\,880,5 \text{ тис. грн.}$$

Проте в умовах інфляції більш реальні оцінки можна одержати, використовуючи миттєві значення показників капіталу.

Розрахуємо показники рентабельності:

а) Рентабельність продаж [28]:

$$R_n = \frac{\Pi_{pn}}{B} * 100, \quad (2.5)$$

де R_n — рентабельність продаж;

Π_{pn} — валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.;

B — виручка від реалізації продукції, тис. грн..

За аналізований період рентабельність продаж склала:

$$R_{n(2022)} = 40912 : 184169 * 100 = 22,2\%,$$

$$R_{n(2023)} = 69162 : 224730 * 100 = 30,8\%,$$

Таким чином, за останній рік з кожної гривні реалізованої продукції підприємство одержувало прибутку в 30,8 коп. і це на 8,6 коп. більше ніж в попередньому 2022 році.

б) Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат) [28]:

$$R_g = \frac{ОП_{pn}}{ЗВ} * 100, \quad (2.6)$$

де $ЗВ$ — сумарні витрати на продукцію, тис. грн..

Π_{pn} — сумарний дохід, тис. грн.;

$$R_{g(2022)} = 185467 : 163297 * 100 = 113,6\%,$$

$$R_{g(2023)} = 246374 : 205155 * 100 = 120,1\%$$

Звідси витікає, що кожна гривня операційних витрат в 2023 році принесла підприємству прибуток в розмірі 20,1 копійок, це в 1,5 рази більше ніж у попередньому році.

в) Рентабельність (прибутковість) всього капіталу підприємства [28]:

$$R_k = \frac{ЧП}{K} * 100, \quad (2.7)$$

де *ЧП* — чистий прибуток, грн.;

K — весь капітал підприємства, грн..

$$R_{k(2022)} = 18179 : 187155 * 100 = 9,7\%,$$

$$R_{k(2023)} = 33800 : 220984 * 100 = 15,3\%$$

г) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK} * 100, \quad (2.8)$$

де *BK* — власний капітал підприємства, грн.

$$R_{BK(2022)} = 18179 : 179730 * 100 = 10,1\%,$$

$$R_{BK(2023)} = 33800 : 212031 * 100 = 15,9\%$$

Ефективність використання власних засобів підприємства в досліджуваному інтервалі збільшилась у 1,57 рази, що свідчить про позитивність результатів їх використання.

Зведемо отримані дані в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка рівнів показників рентабельності

Показник	2022 р., %	2023 р., %	Відхилення, %
Рентабельність продажів	22,2	30,8	8,6
Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат)	113,6	120,1	6,5
Рентабельність всього капіталу	9,7	15,3	5,6
Рентабельність власного капіталу	10,1	15,9	5,8

З зазначеної моделі можемо зробити висновок, що рентабельність власного капіталу підприємства залежить від трьох чинників першого порядку: чистої рентабельності продажів, ресурсовіддачі та структури джерел коштів, які були інвестовані в підприємство. Важливість зазначених показників пояснюється тим,

що вони в деякому значенні узагальнюють усі боки фінансово-господарчої діяльності підприємства: перший чинник узагальнює звіт про фінансові результати, другий — актив балансу, третій — пасив балансу.

В основі зазначеної схеми аналізу закладена детермінована модель [28]:

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Власний_капітал}} = R_n \times P_{\text{відт}} \times K_{\text{зал}}, \quad (2.9)$$

$$R_n = \frac{\text{Валовий_прибуток}}{\text{Виручка_від_реалізації}}, \quad (2.10)$$

$$P_{\text{відт}} = \frac{\text{Сумарні_доходи}}{\text{Усього_активів}}, \quad (2.11)$$

$$K_{\text{зал}} = \frac{\text{Загалом_джерел_коштів}}{\text{Власний_капітал}} \quad (2.12)$$

Для проведення факторного аналізу рентабельності підприємства можливе використання будь-яких прийомів елімінування. Ми використаємо один з найбільш простих — прийом абсолютних різниць.

Для зручності розрахунку впливу чинників на коефіцієнт рентабельності власного капіталу побудуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу та факторних показників в динаміці

№	Показник	2022 р.,	2023 р.,	Відхилення
1	Рентабельність продажів	0,222	0,308	0,086
2	Ресурсовіддача	0,991	1,115	0,124
3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,041	1,042	0,001
4	Рентабельність власного капіталу	0,101	0,159	0,058

Вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу зміни показника чистої рентабельності продажів визначимо наступною формулою:

$$R_{BK}^{PII} = \Delta R_n \times P_{\text{відт}}^0 \times K_{\text{зал}}^0, \quad (2.22)$$

$$R_{BK}^{PII} = 0,089$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни показника ресурсовіддачі:

$$R_{BK}^P = R_n^1 \times \Delta P_{від} \times K_{зал}^0, \quad (2.23)$$

$$R_{BK}^P = 0,040$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансової залежності:

$$R_{BK}^{\Phi 3} = R_n^1 \times P_{від}^1 \times \Delta K_{зал}, \quad (2.24)$$

$$R_{BK}^{\Phi 3} = 0,0003$$

Узагальнимо в таблиці 2.5 вплив чинників, які впливають на зміну показника рентабельності власного капіталу.

Як бачимо рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,046 пункти.

Таблиця 2.5 - Вплив чинників на рентабельність власного капіталу

№	Показник	Вплив
1	Рентабельність продажів	0,089
2	Ресурсовіддача	0,040
3	Коефіцієнт фінансової залежності	0,0003
4	Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу)	0,058

Як свідчать дані розрахунків, наведені в таблиці 2.5 позитивний вплив на зміну рентабельності власного капіталу здійснювали показники рентабельності продажів та ресурсовіддачі. Зміна показника коефіцієнта фінансової залежності майже не вплинула на величину коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

2.3. Аналіз перспектив ринкового розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Пивна індустрія в Україні займає важливе місце в економіці країни і має значний вплив на споживачів. Основні тенденції 2023 року в Україні – це відновлення виробництва та налагодження нових ланцюгів поставок та збуту.

Так, станом на жовтень 2023 року виробництво пива зросло на 11,3% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Проте показники ще не досягли довоєнного рівня [29].



Рисунок 2.4 – Загальна ємність ринку пива в Україні [29]

Поточна ситуація відобразилась і на співвідношенні експорту та імпорту пива. Протягом попередніх років у структурі ЗЕД переважав експорт, хоча частка імпорту поступово зростала. Так в 2018 р. співвідношення імпорту та експорту було 1:3, в 2021р. вже експорт переважав лише в 1,5 рази. В 2022 році та за результатами першого півріччя 2023 року переважає імпорт [29].

Серед основних українських виробників в 2023 році незмінними лідерами залишаються Оболонь, Карлсберг Україна та АбінБев Ефес Україна. Проте, за даними аналітиків Pro-Consulting в 2022 році їхня сумарна частка ринку дорівнювала приблизно 80%, то за результатами першого півріччя 2023 вона скоротилась до 67% [30].

Ukrainian Business Award, найпрестижніша премія України, провели аналітику 20 брендів пива в середньому сегменті та склали ТОП-10 кращих брендів пива у 2022р., що стали справжніми фаворитами серед споживачів пива. До рейтингу потрапили такі торгові марки, як Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, Nike, Рогань. У цьому рейтингу знайшли своє місце як відомі на весь світ бренди, так і місцеві пивоварні, які здобули популярність на внутрішньому ринку. Нижче наведений

список ТОП-10 кращих пивних марок, які залишили незабутнє враження на споживачів в Україні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Рейтинг ТОП-10 кращих пивних марок [30]

Позиція	ТМ	Бали	Бали %
1	Оболонь	8,09493	100,0
2	Львівське	7,19272	88,9
3	Чернігівське	7,170424	88,6
4	Zibert	5,879379	72,6
5	Перша Приватна Броварня	5,487429	67,8
6	Арсенал	5,456382	67,4
7	Holsten	5,254820	64,9
8	Tuborg	5,182920	64,0
9	Nike	4,765674	58,9
10	Рогань	4,748156	58,7

Як бачимо, на даний час ТОВ «Бердичівській пивоварний завод» не є значним гравцем на пивному ринку України. Як було вказано вище – основна продукція підприємства реалізується в Житомирській області.

Основними конкурентами пивоварної галузі України є ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня». У таблиці 2.7 представимо порівняльну характеристику основних конкурентів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Левову частку в структурі асортименту ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за обсягом виробництва у вартісному виразі займає саме «профільна» товарна група підприємства – світле пиво (73,92%), так, її частка у асортименті збільшилася на 3,09% у 2023 році порівняно з попереднім, 2022 роком. Цей факт спричинений підвищенням попиту, на який вплинула вдала робота спеціалістів щодо реклами та просування даного виду продукції на споживчому ринку. Другою за величиною товарною групою, але набагато меншою за попередню, є темне пиво, що займає частку рівну 11,77% у структурі товарного асортименту ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», причому її величина теж дещо збільшилася (на близько як 0,27% у 2023 році порівняно).

Таблиця 2.7 - Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» [29]

Торгова марка	Загальна характеристика	Асортимент
Carlsberg Ukraine	Частина групи CarlsbergGroup в Україні. Компанія володіє трьома заводами, розташованими в Києві, Львові та Запоріжжі. Carlsberg лідирує на ринку України з 2009 року, а з 2016 став лідером за обсягами виробництва. Згідно агентству Nielsen, з 2017 року частка компанії на ринку склала 29.6%.	Carlsberg містить в своєму портфелі брендів більше 500 різних брендів пива. З них в Україні відомі «Балтика», «Львівське», Carlsberg, Doms, Kronenbourg, Tuborg та інші.
САН ІнБев Україна	частина корпорації АВ InBev, чий заводи знаходяться в Чернігові, Харкові та Миколаєві. Компанія виробляє 7 з 10 найбільш популярних пивних брендів в світі. В українській філії працює більше 2 000 чоловік. Компанія працює на українському ринку з 2000 року.	Портфоліо АВ InBev складається з міжнародних і українських брендів. Серед українських: «Чернігівське»; «Рогань»; «Янтар»; «Жигулівське», Оригінальне»; «Хмелевус».
Obolon	Український виробник пива з 1980 року. Основна пивоварня розташовується в Києві, крім неї, в Україні працює ще вісім заводів. У компанії є власний завод пивного солоду, який в рік виробляє більше 100 000 тонн сировини. «Оболонь» експортує не лише пиво, а й солод. Також пивна компанія - спонсор однойменного футбольного клубу «Оболонь» з 1999 року.	Виробник випускає пиво під шістьма брендами: «Оболонь»; ObolonBeerMix; «Магнат»; Hikepremiumbeer; Zibert; «Десант». Obolon
Efes Ukraine	входить до складу концерну AnadoluEfes - п'ятого за обсягами виробника пива в Європі, за даними Euromonitor. Компанія прийшла на ринок України в 2012 році після укладення угоди з SABMiller, в обмін на акції. У 2013 році компанія поставила своєрідний рекорд, випустивши п'ять нових брендів протягом місяця.	У портфоліо входить 15 брендів, серед них: MillerGenuineDraft, VelkopopovickýKozel, REDD'S, EfesPilsener, «Старий Мельник», «Золота Бочка», «Білий Ведмідь», «Сармат», «Жигулівське».
Oasis CIS	Міжнародний холдинг. Тридцять відсотків акцій належать Європейському банку реконструкції та розвитку, а також німецькому пивному концерну Oettinger. В Україні холдингу належать компанія «Перша приватна броварня» і ПБК «Радомишль». Перша працює з 2004 року, в 2012 році об'єдналася з другою, і зараз управляє двома заводами у Львові і Радомишлі. Загальний обсяг виробництва становить 2.3 млн дл пива щорічно	Staremisto; «бочковий»; «Закарпатське оригінальне»; «Свіжий розлив»; «Пшеничне Еталон»; «ClassicPilsenBeer».

Слідом у порядку спадання іде наступна товарна група – безалкогольне пиво. Вона охоплювала у 2023 році близько 7,47% у структурі асортименту підприємства, причому її частка знизилася на більш як 1,5% порівняно з 2022 роком і це наслідок комбінованого впливу таких чинників як зменшення попиту на даний вид продукції серед споживачів а також розширенням діяльності конкурентів у даному сегменті ринку. Найменшу частку в структурі асортименту ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за обсягом виробництва продукції займає група не фільтрованого пива, причому частка знизилась на 1,86% порівняно з попереднім роком (8,7% у 2023 році та 6,84% у 2022 році).

Українські пивовари, включаючи й ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», постійно працюють над удосконаленням якості своїх продуктів, дотримуючись найвищих стандартів. Результати цього рейтингу свідчать про різноманітність та конкурентоспроможність пивної індустрії в Україні.

На думку експертів ринку пива, у 2024р. домінуватимуть на ринку українського пива такі напрямки [31]:

1. Збереження тренду на повернення лагера. Сьогодні вже мало пивоварень, де немає крафтового лагера. Пивовари відкрито визнають, що лагер – не той сорт пива, від якого варто відмовлятися.

2. Зростання брендів безалкогольного пива. Це світова тенденція, адже молоде покоління відходить від споживання пива як напою. Натомість, цю нішу заповнюють готові коктейлі чи зельцери (слабоалкогольний напій, що містить міцний алкоголь, газовану воду та ароматизатори). В Україні така трансформація не настільки помітна, як в США, але кілька крафтових брендів, що спеціалізується на безалкогольному пиві, вже є.

3. Покращення якості продукту, особливо, малих пивоварень. Змінюються активно формати продажу та створюватимуться нові колаборації з непевними марками для розширення аудиторії.

4. Поява нових складників – з'являються хмелеві продукти, які дозволяють створювати популярні мутні і негіркі IPA з меншими втратами.

Також продовжується дослідження дріжджів, зокрема, роботи з нетиповими штамми.

Ще однією важливою тенденцією на ринку пива в Україні є зміна споживацьких пріоритетів в напрямку більш доступної продукції. Споживачі вибирають економічно вигідніші варіанти через інфляцію, сповільнення економічного зростання та обмеження власного бюджету. У 2022 році споживачі все частіше переходили на дешевші бренди або альтернативні товари (36%), порівняно з травнем 2021 року (31%). Однак головним методом економії залишається не тільки перехід на більш доступні альтернативи, але також зменшення обсягу і кількості придбаних товарів у магазинах, що було підтверджено 40% українців [29].

Ураховуючи названі тенденції у розвитку цього ринку, важливо відзначити, що через зростання вартості природного газу, підвищення вартості електроенергії для підприємств, підвищення тарифів на вантажні перевезення з боку "Укрзалізниці," а також збільшення витрат на упаковку і транспортування в спеціальних гофроящиках, виробники даної продукції змушені підвищувати свої ціни. Більше того, ціни варіюються залежно від виду упаковки продукції, при цьому товари, упаковані в скляну тару, мають вищі ціни порівняно з пивом у банках та ПЕТ-пляшках. Це свідчить про процес вимушеної преміумізації. Одночасно на ринку можна виявити випадки свідомої преміумізації, коли деякі компанії намагаються активно позиціонувати частину свого асортименту як преміум-продукцію і випускають нові товари в цьому сегменті, навіть у момент важкої військової ситуації.

У світовому виробництві пива завершується період відновлення після кризи, яка була пов'язана з пандемією. станом на 2022 рік обсяги вже майже досягли допандемійного рівня. Впродовж останніх 3 років Китай, США та Бразилія залишаються лідерами з виробництва пива в світі. При чому Китай та Бразилія працюють переважно на внутрішній ринок, в той час як лідерами з експорту в 2022 році була Мексика [32].

Основними світовими тенденціями є [33]:

- Зростання сегменту e-commerce, як довготривалий наслідок пандемічних обмежень;
- Збільшення обсягів споживання «здорового» пива: безалкогольного або з низьким вмістом спирту, безглютенового, низькокалорійного тощо;
- Зростання попиту на пивні мікси та загострення конкуренції зі слабоалкогольними напоями в стилі «готових коктейлів»;
- Сповільнення темпів зростання попиту на крафтове пиво при досягненні позначки біля 20% ринку.

Таким чином, співставляючи сучасні можливості ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» з вимогами і тенденціями розвитку ринку України, можна констатувати, що для утримання в конкурентному середовищі досліджуваному підприємство необхідно провести першочергові заходи організаційної перебудови, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТОВ і, відповідно конкурентоспроможності.

3 ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПЕРЕБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Проект технологічної реконструкції та перебудови організаційної структури підприємства

Для досягнення поставлених в інвестиційному проекті цілей Радою директорів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» був розроблений і затверджений план першочергових заходів по розвитку підприємства.

План реалізації інвестиційного проекту організаційної перебудови в технічній частині на заводі включає наступні основні етапи:

1. Закупівля технологічного устаткування (як постачальників устаткування передбачається залучити відомі європейські фірми-виробники: ALFA LAVAL та MEURA (Бельгія), HOLVRIEKA (Данія), GEA, KHS та KRONES (Німеччина).

2. Будівництво (можливі підрядчики «Дамбру», «Продмонтаж»);

3. Монтаж технологічного устаткування (можливі підрядчики: «Нагема», «Продмонтаж», «Аттрактор ЛТД», «Дамбру»).

Остаточний вибір постачальників і підрядчиків для участі в реалізації даного інвестиційного проекту буде проведено на конкурсній основі.

Розподіл (пооб'єктно) капітальних вкладень, передбачене планом розвитку заводу, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1- Розподіл капітальних вкладень по інвестиційному проекту, тис. USD.

Найменування робіт	Будівельні роботи	Монтажні роботи	Устаткування	Інші заходи	РАЗОМ	Постачальник (підрядчик)	Термін реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Реконструкція фільтраційного відділення:		825	2675		3500		01.09.24 30.08.25

Продовження табл. 3.1

1		3		5	6	7	8
• Пристрій станції СІ		0				“Тухенхаген”	
• Обв'язка форфасів новими трубопроводами		456				“Тухенхаген”	
• Придбання другого переохолоджувача			55			“Альфа-Лаваль”	
• Придбання двох кизельгурових фільтрів і двох бактерицидних фільтрів			2100			“Шенк”	
• Придбання другого сепаратора			320			“Вестфалія Сепаратор”	
• Придбання іншого сепаратора		369				“Тухенхаген”	
2. Реконструкція цеху розливу:		700	8300		9000		<u>01.09.24</u> 30.12.25
• Придбання двох ліній розливу продуктивністю 24 тис.пл./час			7000			“Антон Ойлерт”	
• Придбання лінії кег			200			“Тухенхаген”	
• Придбання банкової лінії			1100			“Італком”	
• Модернізація цеху сортового пива (пляшки 0,5л. та 0,33 л., переналагодження автоматів)		300				“Нагема”	
• Монтаж устаткування		400				“Тухенхаген”	
3. Пристрій відділення водопідготовки:	550	250	950		1750		<u>01.09.24</u> 30.04.25
• Придбання устаткування			950			“Антон Ойлерт”	
• Будівництво приміщення модульного типу	550					“Продмонтаж”	
• Монтажні роботи		250				“Продмонтаж”	

Продовження таблиці 3.1

1		3		5	6	7	8
4. Збільшення потужності бродильно-лагерного відділення з установкою ЦКТ і будівництва вуглекислотного цеху:	500	500	4500		5500		01.09.24 30.12.25
• Придбання й установка ЦКТ для збільшення потужності на 4 млн. Дек пива в рік			4300			“Тухенхаген”	
• Придбання пристрою СІ для ЦКТ			200			“Тухенхаген”	
• Будівництво вуглекислотного цеху для збору вуглекислоти від ЦКТ і її переробки	500					“Аттрактор ЛТД”	
• Монтаж устаткування		500				“Аттрактор ЛТД”	
5. Реконструкція повітряно-компресорного цеху:	250	200	300		750		01.09.24 30.04.25
• Придбання компресорів зі збільшеною потужністю			300			“Продмонтаж”	
• Будівництво прибудови до цеху	250					“Продмонтаж”	
• Монтаж устаткування		200				“Продмонтаж”	
6. Реконструкція електрогосподарства:	400		350		750		01.09.24 30.12.25
• Придбання устаткування			350			“Продмонтаж”	
• Будівництво трансформаторної станції	400					“Продмонтаж”	
7. Реконструкція котельні:		250	500		750		01.09.24 30.12.25

Закінчення таблиці 3.1

1		3		5	6	7	8
• Придбання котла типу ДКВР-4			500			“Аттрактор ЛТД”	
• Монтаж устаткування		250				“Продмонтаж”	
8. Реконструкція солодового цеху:		1600	400		2000		01.09.24 30.12.25
• Придбання вентиляційної системи			400			“Данбру”	
• Заміна вентиляційної системи солодо вирощувальних шухляд		100				“Данбру”	
• Відновлення камер кондиціонування		400				“Данбру”	
• Автоматизація технологічних режимів		1100				“Данбру”	
РАЗОМ:	1700	4325	1795		24000		

Розподіл капітальних вкладень (одноразових витрат) по напрямках витрат засобів приведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розподіл капітальних вкладень по проєкту.

Вид капіталовкладень	Усього, млн.	У тому числі по роках інвестиційного циклу				
	USD	2024	2025	2026	2027	2028
1. Вартість технологічного устаткування	17,975	17,97	-	-	-	-
2. Вартість будівельно-монтажних робіт	6,025	2,025	4,0	-	-	-
Разом:	24,0	20,0	4,0	-	-	-

Інвестиційним проєктом розвитку виробництва передбачений графік реконструкції об'єктів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Графік реконструкції об'єктів.

Найменування об'єктів	Початок	Закінчення
1. Фільтраційне відділення	01.09.24	30.08.25
2. Цех розливу	01.09.24	30.12.25
3. Відділення водопідготовки	01.09.24	30.04.25
4. Бродильно-лагерне відділення та вуглекислотний цех	01.09.24	30.12.25
5. Повітряно-компресорний цех	01.09.24	30.04.25
6. Електроцех	01.09.24	30.12.25
7. Котельня	01.09.24	30.12.25
8. Солодовенний цех	01.09.24	30.12.25

З метою успішної реалізації інвестиційного проекту розвитку на підприємстві рекомендується:

- створити спеціальну робочу групу під керівництвом Генерального директора підприємства, до складу якої будуть уведені провідні спеціалісти підприємства, представники інвестора і банківських фахівців із проектного фінансування;
- провести реорганізацію виробничої структури підприємства;
- організувати службу маркетингу із підпорядкуванням її заступнику Генерального директора;
- реорганізувати систему керування якістю продукції, що випускається.

Нову організаційну структуру ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлено на рис. 3.1. Для забезпечення обслуговування нового виробництва планується додатково прийняти на роботу 120 осіб.

3.2. Оптимізація розподілу інвестиційних ресурсів за об'єктами організаційної перебудови ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Згідно до умов кредитної угоди з холдингом грошові кошти планується спрямовувати на рахунки ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» трьома траншами:

- 01.08.24 – 10,0 млн. USD;
- 01.11.24 – 7,975 млн. USD;
- 01.02.25 – 4,0 млн. USD.

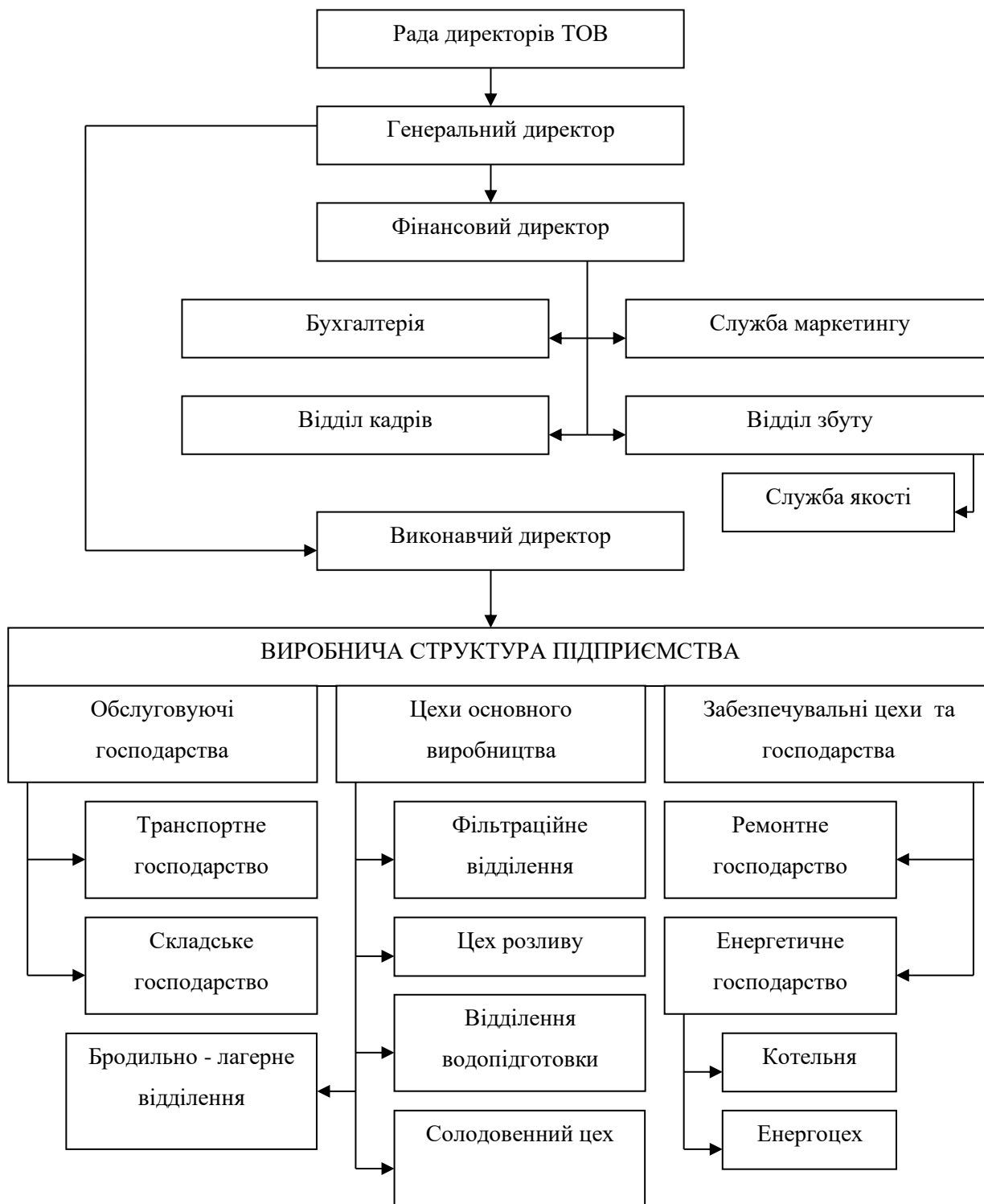


Рисунок 3.1- Нова організаційна структура ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Оскільки за різними об'єктами строки виконання робіт різні, то потреба в ресурсах, а відповідно й сплата за їх використання буде розподілятися між цими об'єктами також нерівномірно. Відповідно, частина коштів буде призначена для сплати майбутніх робіт і по зарезервованих для цієї мети ресурсів підприємство буде нести певні витрати за сплатою відсотків по кредиту. З метою раціонального використання інвестиційних ресурсів є потреба вирішити задачу оптимального їх розподілу. Для побудови економіко-математичної моделі задачі оптимізації сформуємо вихідні дані для неї (табл. 3.4) за умовою, що потреба у фінансуванні кожного об'єкту відповідає графіку робіт, наведеному у табл. 3.3.

Таблиця 3.4 - Розрахунок вартості резервування ресурсів для робіт майбутніх періодів

Найменування об'єктів	Закінчення	Загальна вартість робіт, тис. USD	Вартість зарезервованих ресурсів за ставкою дисконтування 15 %, тис. USD		
			1-й транш	2-й транш	3-й транш
1. Фільтраційне відділення	30.08.09	3 500	52,5	35	17,5
2. Цех розливу	30.12.09	9 000	168	137,5	110
3. Відділення водопідготовки	30.04.09	1 750	18,75	6,25	0
4. Бродильно-лагерне відділ.	30.12.09	5 500	102,5	85	67,5
5. Повітряно-компресорний цех	30.04.09	750	8,75	3,75	0
6. Електроцех	30.12.09	750	13,75	11,25	8,75
7. Котельня	30.12.09	750	13,75	11,25	8,75
8. Солодовенний цех	30.12.09	2 000	37,5	31,25	25

На підставі цих даних побудуємо оптимізаційну модель [34]:

$$L(X) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min ;$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^m x_{ij} = a_i, i = \overline{1, n}, \\ \sum_{i=1}^n x_{ij} = b_j, j = \overline{1, m}, \\ \forall x_{ij} \geq 0 (i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m}). \end{array} \right. \quad (3.1)$$

де C_{ij} – витрати на резервування коштів для робіт майбутнього періоду.

На підставі даних табл. 3.4 побудуємо вихідну матрицю для формування оптимізаційної моделі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Вихідна матриця для формування оптимізаційної моделі

Витрати на резерв, тис. USD	Об'єкти реорганізації (нумерація за табл. 3.4)								Сума траншу, тис. USD
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1-й транш	52,5	168	18,75	102,5	8,75	13,75	13,75	37,5	10 000
2-й транш	35,0	137,5	6,25	85,0	3,75	11,25	11,25	31,25	7 975
3-й транш	17,5	110	0	67,5	0	8,75	8,75	25,0	6 025
Потреба у ресурсах, тис. USD	3500	9000	1750	5500	750	750	750	2000	

Економіко-математична модель двох індексної задачі лінійної оптимізації буде мати наступний вигляд:

$$L(X) = 52,5x_{11} + 168x_{12} + 18,75x_{13} + 102,5x_{14} + 8,75x_{15} + \\ + 13,75x_{16} + 13,75x_{17} + 37,5x_{18} + 35x_{21} + 137,5x_{22} + 6,25x_{23} + \\ + 85x_{24} + 3,75x_{25} + 11,25x_{26} + 11,25x_{27} + 31,25x_{28} + 17,5x_{31} + \\ + 110x_{32} + 67,5x_{34} + 8,75x_{36} + 8,75x_{37} + 25x_{38} \rightarrow \min;$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} + x_{16} + x_{17} + x_{18} = 10000, \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25} + x_{26} + x_{27} + x_{28} = 7975, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} + x_{35} + x_{36} + x_{37} + x_{38} = 6025, \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 3500, \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 9000, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 1750, \\ x_{14} + x_{24} + x_{34} = 5500, \\ x_{15} + x_{25} + x_{35} = 750, \\ x_{16} + x_{26} + x_{36} = 750, \\ x_{17} + x_{27} + x_{37} = 750, \\ x_{18} + x_{28} + x_{38} = 2000, \\ \forall x_{ij} \geq 0, \forall x_{ij} - \text{целые} \left(i = \overline{1,3}; j = \overline{1,8} \right). \end{array} \right. \quad (3.2)$$

Вирішення цієї моделі здійснюємо в табличному редакторі Microsoft Excel за допомогою функції «Пошук рішення». Екранна форма для уведення умов завдання (3.2) разом з уведеними в неї вихідними даними представлена на рис. 3.2. Винайдене рішення наведене у табл. 3.6.

Таблиця 3.6- Результат оптимізації розподілу ресурсів за об'єктами реорганізації

	Xi1	Xi2	Xi3	Xi4	Xi5	Xi6	Xi7	Xi8	
X1j	1366,5	2001,8	1173,1	2094	618,9	656,3	656,3	1433,3	10000,00
X2j	1921,3	2689,7	577	1902	131,2	93,7	93,66	566,56	7975,00
X3j	212,20	4308,5	0,00	1504,1	0,00	0,00	0,07	0,18	6025,00
	3500	9000	1750	5500	750	750	750	2000	

		C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	ЗМІННІ												
2	цілі	Xi1	Xi2	Xi3	Xi4	Xi5	Xi6	Xi7	Xi8	Ліва частина	Знак	Права частина	
3	X1j									0,00	=	10 000	
4	X2j									0,00	=	7 975	
5	X3j									0,00	=	6 025	
6	ОБМЕЖЕНН	Ліва частина	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
7	Знак	=	=	=	=	=	=	=	=			24 000	
8	Права частина	3500	9000	1750	5500	750	750	750	2000			24 000	БАЛАНС
9													
10	ВАРТІСТЬ РЕЗЕРВУВАННЯ												
11	X1j	52,50	168,00	18,75	102,50	8,75	13,75	13,75	37,50				
12	X2j	35,00	137,50	6,25	85,00	3,75	11,25	11,25	31,25	ЗНАЧЕННЯ	НАПРЯМОК		
13	X3j	17,50	110,00	0,00	67,50	0,00	8,75	8,75	25,00	0 min			

Рисунок 3.2 - Екранна форма пошуку оптимального рішення

3.3. Обґрунтування економічних показників інвестиційного проекту організаційної перебудови ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Забезпечення рівня прибутковості ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» ґрунтується на передбаченому проектом організаційної перебудови підприємства (алгоритм його організації наведено на рис. 3.3) збільшенні обсягів виробництва і реалізації продукції. Розподіл прибутку заводу і надходжень у бюджет, плановане відповідно до дійсного проекту, наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Основні показники інвестиційного проекту.

Найменування статті	VII-XII	I-VI	VII-XII	I-VI	VII-XII	I-VI	VII-XII	I-VI	VII-XII	I-VI
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виручка (тис. \$)										
Пиво масових сортів	12250	12250	20377	20377	30177	30177	30177	30177	30177	30177
Пиво дорогих сортів	9000	9000	14971	14971	22171	22171	22171	22171	22171	22171
Всього (тис.\$)	21250	21250	35347	35347	52347	52347	52347	52347	52347	52347
Податки	531	531	884	884	1309	1309	1309	1309	1309	1309
Чистий об'єм продаж (тис.\$)	20719	20719	34464	34464	51039	51039	51039	51039	51039	51039
Прямі витрати (тис. \$)										
Пиво масових сортів	7756	7756	12901	12901	19106	19106	19106	19106	19106	19106
Пиво дорогих сортів	6648	6648	11058	11058	16377	16377	16377	16377	16377	16377
Всього (тис.\$)	14404	14404	23960	23960	35483	35483	35483	35483	35483	35483
ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК	6315	6315	10504	10504	15556	15556	15556	15556	15556	15556
Загальні витрати (тис. \$)										

Продовження таблиці 3.7

Виробництво	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004
Управління	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438
Всього (тис.\$)	2442	2442	2442	2442	2442	2442	2442	2442	2442	2442
Амортизація	0	211	351	1 069	1 069	1 069	1 069	944	944	944
Процентні платежі по кредитах		3850		4200		4200		4200		4200
Прибуток до виплати податків (тис. \$)	3873	-188	7711	2793	12045	7845	12045	7970	12170	7970
Податок на прибуток	1355	-66	2699	978	4216	2746	4216	2789	4259	2789
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК	2517	-122	5012	1815	7829	5099	7829	5180	7910	5180

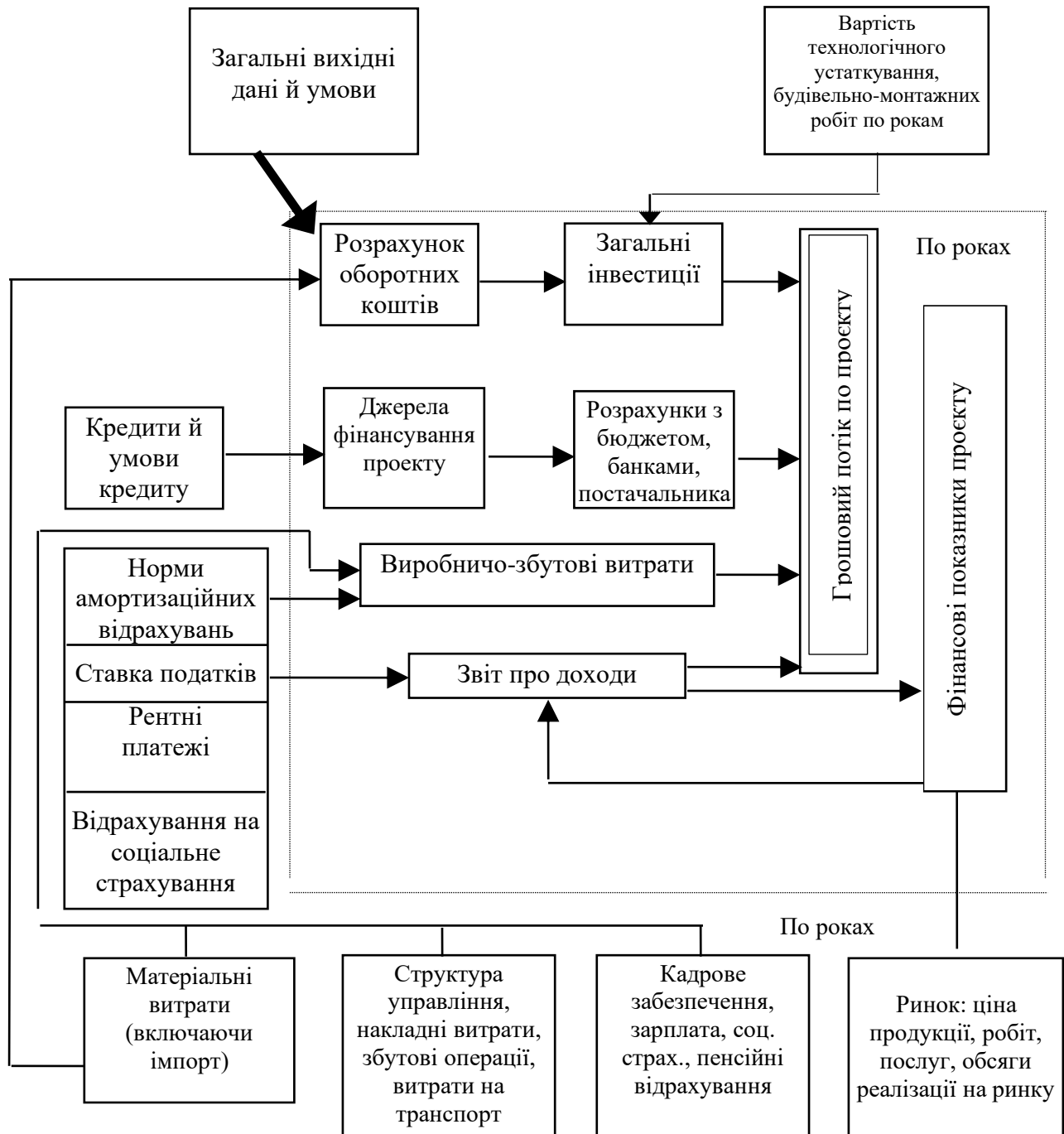


Рисунок 3.3 - Блок-схема організації проекту розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» по роках реалізації інвестиційного проекту

Потік чистих засобів інвестиційного проєкту розвитку заводу сформований на основі балансів одноразових і поточних доходів і витрат (активів і пасивів), надходжень у бюджет, виплат по кредитних зобов'язаннях та ін., наведено у табл. 3.8. Грошові надходження від збуту продукції скореговані на величину податку на додану вартість.

Таблиця 3.8 - Потік грошових засобів інвестиційного проєкту.

Найменування статті	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Надходження від збуту продукції (тис. \$)										
Пиво масових сортів	14700	14700	24452	24452	36212	36212	36212	36212	36212	36212
Пиво дорогих сортів	10800	10800	17965	17965	26605	26605	26605	26605	26605	26605
Всього (тис. \$)	25500	25500	42417	42417	62817	62817	62817	62817	62817	62817
Прямі витрати (тис. \$)										
Пиво масових сортів	9307	9307	15482	15482	22927	22927	22927	22927	22927	22927
Пиво дорогих сортів	7977	7977	13270	13270	19652	19652	19652	19652	19652	19652
Всього (тис.\$)	17285	17285	28752	28752	42579	42579	42579	42579	42579	42579
Загальні витрати (тис. \$)										
Виробництво	2405	2405	2405	2405	2405	2405	2405	2405	2405	2405
Управління	526	526	526	526	526	526	526	526	526	526
Всього (тис.\$)	2930	2930	2930	2930	2930	2930	2930	2930	2930	2930
Податки	2 768	2 522	4 276	4 708	7 308	7 702	7 602	7 702	7 602	7 192
Cash-Flow від операційної діяльності.	2517	2763	6459	6026	9999	9604	9705	9604	9705	10115
Витрати на придбання активів	20000	4000								
Надходження від реалізації активів										
Cash-Flow від інвестиційної діяльності	20000	-4000								
Власний капітал										
Позички	20000	4000								
Виплати в погашення кредитів										24000
Виплати % по кредитам	0	3850		4200		4200		4200		4200
Виплати дивідендів										
Cash-Flow від фінансової діяльності.	20000	150	0	-4200	0	-4200	0	-4200	0	-28200
Баланс готівки на початок періоду	0	2517	1430	7889	9715	19715	25119	34824	40228	49933
Баланс готівки на кінець періоду	2517	1430	7889	9715	19715	25119	34824	40228	49933	31848
Дисконтування	ставка дисконтування в % =15									
Дисконтоване сальдо CF	2189	1243	6127	7508	14083	17637	23185	26275	31100	22109

Прогнозна модель за параметрами доходів інвестиційного проєкту представлена на рис. 3.4.

Проведені розрахунки показників, що характеризують економічну, комерційну і бюджетну ефективність інвестиційного проєкту організаційної

перебудови заводу показали, що проект є високоефективним і привабливим для фінансування. Значення показників економічної ефективності наведені в табл. 3.9.

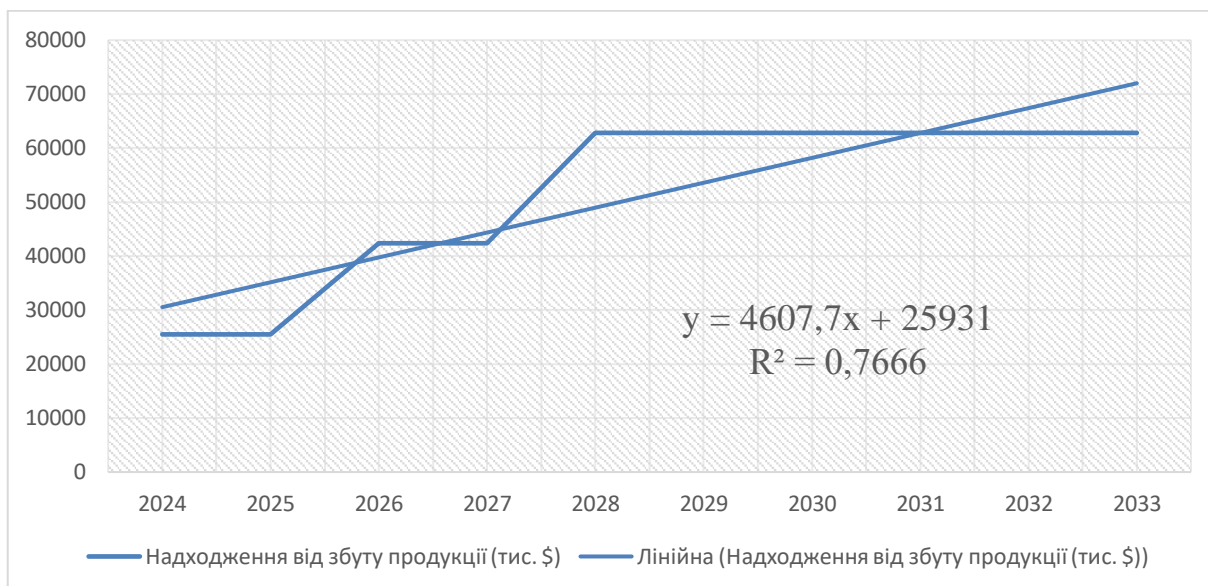


Рисунок 3.4 - Прогнозна модель обсягів реалізації за параметрами інвестиційного проекту

Таблиця 3.9 - Значення показників економічної ефективності.

Показники	Позначення	Значення
Період окупності (місяці)	PP	37
Індекс прибутковості	PI	1,05
Внутрішня норма рентабельності (%)	IRR	42,5
Чистий приведений доход (USD)	NPV	15 517 000

Оцінка комерційного ризику була зроблена по стадіям реалізації інвестиційного проекту з використанням методів експертних оцінок [30]. Зведені по всіх стадіях інвестиційного проекту ризику приведені в табл. 3.10.

Найбільш значимі прості ризику інвестиційного проекту і їхніх величин наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.10 - Інвестиційні ризики.

Стадія	Ризик
Підготовча	1,67
Будівельна	9,83
Функціонування	10,29
Всього	21,79

Таблиця 3.11 - Найбільш значимі прості ризики.

Найменування ризику	Коефіцієнт
Непередбачені витрати	5,83
Недостача оборотних засобів	3,33
Валютний ризик	1,67
Платоспроможність постачальників	1,67

Для подолання ризиків передбачаються наступні дії:

- укладання контрактів на постачання і виконання робіт на умовах «під ключ»;
- одержання від першокласних банків гарантій належного виконання контрактів;
- розробка системи заходів щодо зниження потреби підприємства в оборотних коштах за рахунок підвищення ритмічності роботи, зменшення запасів, і роботи з дебіторами;
- укладання довгострокових контрактів з чіткими умовами і штрафними санкціями;
- використання механізмів страхування валютних ризиків (хеджування, закриття відкритої валютної позиції й ін.).

Політика ціноутворення ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» спрямована на підтримку оптимального сполучення ціни і якості пива.

Привабливий для підприємств торгівлі і споживачів рівень цін разом із заходами щодо підвищення якості продукції й активному просуванню її на ринок дозволяють з великою імовірністю прогнозувати збільшення обсягу продажів у 2025 р. до 12,3 млн. дек. у рік і розширення частки заводу на регіональному ринку пива.

Проведений фінансово-економічний аналіз проєкту показав, що організаційна перебудова ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є економічно ефективною, забезпечує зворотність вкладених інвестицій за умови залучення внутрішньо фірмового інвестиційного кредиту величиною 24 млн. USD терміном на 5 років під 17,5% річних із щорічною виплатою відсотків по кредиту і виплаті основної суми боргу наприкінці терміну.

Отримане в результаті реалізації інвестиційного проєкту збільшення обсягу випуску пива приведе до відповідного росту податкових надходжень, відрахувань у позабюджетні фонди та збільшення кількості робочих місць.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики організаційної перебудови підприємств, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо забезпечення ефективності їх адаптації до умов сучасного нестабільного ринкового середовища.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи логістичного менеджменту підприємства: опрацьовано теоретичні принципи організаційної перебудови підприємства; проаналізовано причини, наслідки та особливості проведення різних форм організаційної перебудови підприємства; визначено особливості проведення організаційної перебудови підприємства в умовах невизначеності.

В аналітичному розділі дипломної роботи бакалавра було наведено загальну характеристику підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва та збуту продукції броварства. Розташоване у місті Бердичіві Житомирської області.

Організаційна структура управління Бердичівського заводу – лінійна.

Основними дільницями є: солодова, варильна, бродильно-лагерна, фільтраційна, розливання пива в КЕГи, розливання пива в ПЕТ-пляшки, розливання пива у склопляшки 0,5 дм³. Допоміжні дільниці призначені для обслуговування та ремонту основних фондів, забезпечення запасними частинами задля ремонту устаткування, різними типами енергії. Лабораторія здійснює постійний аналіз якості готової продукції і вирощування дріжджів як основного біологічного агенту при виготовленні пива. Для зберігання матеріальних

цінностей на Бердичівському заводі є складські приміщення: зерносклад, склад готової продукції. Також є транспортна та тарна ділянки.

За рік використовують приблизно 3 тис. т пивоварного ячменю та близько 600 т пшениці. Частина загального об'єму перероблюють на власній солодовні, решту — на солодовому заводі в Славуті на Хмельниччині.

Режим роботи – трьохзмінний, середньоспискова чисельність персоналу за 2023 рік – 154 особи (робітники – 68 %, службовці – 13,7 %, спеціалісти – 11,3 %, допоміжні робітники – 4,5 %, керівники – 2,5 %).

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 58675 тис. грн. у 2019 році до 33800 тис. грн. у 2023 р., що являє собою негативну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період не з кращого боку. В цей же час обсяг реалізації мав позитивну динаміку і показав зростання з 148647 тис. грн у 2019 році до 224730 тис. грн у 2023 році. І при цьому, спостереження у більш короткочасній перспективі свідчать про те, що той же показник чистого прибутку зріс від 12481 тис. грн у 2021 році до 33800 тис. грн. у 2023 р. А це вже підтверджую позитивну тенденцію розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за останні три роки, що можна пояснити зростанням логістичних потреб з боку досліджуваної компанії в умовах воєнного стану.

Аналіз рентабельності продажів показав, що за 2023 рік з кожної гривні реалізованої продукції підприємство одержувало прибутку в 30,8 коп. і це на 8,6 коп. більше ніж в попередньому 2022 році.

Як свідчать дані розрахунків, позитивний вплив на зміну рентабельності власного капіталу здійснювали показники рентабельності продажів та ресурсовіддачі. Зміна показника коефіцієнта фінансової залежності майже не вплинула на величину коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

Аналіз перспектив ринкового розвитку ТОВ «Перша логістична компанія» показав, на даний час ТОВ «Бердичівській пивоварний завод» не є значним

гравцем на пивному ринку України. Основна продукція підприємства реалізується в Житомирській області.

Основними конкурентами пивоварної галузі України є ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня». В роботі представлено порівняльну характеристику основних конкурентів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Співставляючи сучасні можливості ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» з вимогами і тенденціями розвитку ринку України, можна констатувати, що для утримання в конкурентному середовищі досліджуваному підприємство необхідно провести першочергові заходи організаційної перебудови, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТОВ і, відповідно конкурентоспроможності.

У рекомендаційному розділі визначено, що для досягнення поставлених в інвестиційному проекті цілей Радою директорів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» був розроблений і затверджений план першочергових заходів по розвитку підприємства.

План реалізації інвестиційного проекту організаційної перебудови в технічній частині на заводі включав наступні основні етапи:

4. Закупівля технологічного устаткування (як постачальників устаткування передбачається залучити відомі європейські фірми-виробники: ALFA LAVAL та MEURA (Бельгія), HOLVRIEKA (Данія), GEA, KHS та KRONES (Німеччина).

5. Будівництво.

6. Монтаж технологічного устаткування.

З метою успішної реалізації інвестиційного проекту розвитку на підприємстві в кваліфікаційній роботі рекомендується:

- створити спеціальну робочу групу під керівництвом Генерального директора підприємства, до складу якої будуть уведені провідні спеціалісти підприємства, представники інвестора і банківських фахівців із проектного фінансування;

- провести реорганізацію виробничої структури підприємства;
- організувати службу маркетингу із підпорядкуванням її заступнику

Генерального директора;

- реорганізувати систему керування якістю продукції, що випускається.

Для забезпечення обслуговування нового виробництва планується додатково прийняти на роботу 120 осіб, тобто створити відповідну кількість нових робочих місць, що дасть значний соціальний ефект.

Виконано оптимізацію розподілу інвестиційних ресурсів за об'єктами організаційної перебудови ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Для побудови економіко-математичної моделі двох індексної задачі лінійної оптимізації було сформовано вихідні дані для неї за умовою, що потреба у фінансуванні кожного об'єкту відповідає графіку робіт.

Проведений фінансово-економічний аналіз проєкту показав, що організаційна перебудова ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є економічно ефективною, забезпечує зворотність вкладених інвестицій за умови залучення внутрішньо фірмового інвестиційного кредиту величиною 24 млн. USD терміном на 5 років під 17,5% річних із щорічною виплатою відсотків по кредиту і виплаті основної суми боргу наприкінці терміну.

Чистий приведений дохід по проєкту складатиме 15,5 млн. USD при нормі внутрішньої рентабельності 42,5%. Термін окупності інвестиційних витрат – 37 місяців.

Перелік джерел посилання

1. Положення про реструктуризацію підприємств. Наказ Міністерства промислової політики України 18.07.2008 N 460. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0718-08#Text>
2. Кундеус О. М., Зарудна Н. Я. Реструктуризація і реорганізація підприємства: правове забезпечення та відображення у системі обліку / О. М., Кундеус, Н. Я. Зарудна // Сталий розвиток економіки, 2017. № 2 (35). С. 122–133.
3. Пономарьов О. В. Сутність та складові реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] /. О.В. Пономарьов – Режим доступу:<https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSE/article/view/4422>
4. Рудковська О.Л. Реструктуризація підприємства як один із шляхів виходу з кризового стану / О.Л. Рудковська // Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2012. № 4. С. 62–65. (Серія: Економіка та менеджмент)
5. Винокурова О. І. Місце реструктуризації в управлінні стратегічними перетвореннями на мікрорівні // Кол. монографія «Розвиток підприємництва в Україні: теорія, методологія та практика». – Умань: Сочінський М. М., 2017. – 244 с.
6. Що таке організаційна реструктуризація? [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://clickup.com/blog/restructuring-an-organization/>
7. Комар Н.Г. Концепція побудови механізму реструктуризації підприємства / Н.Г. Комар // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 260–266.
8. Волошанюк Н. В. Потенціал синергії в результаті укрупнення підприємств. Фінанси України. Фінанси інституційних секторів економіки. 2012. № 4. С. 106–114.
9. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств : діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 2010. – 265 с.
10. Дубницький В. І. Реструктуризація в управлінні машинобудівними підприємствами як інструмент забезпечення їх стратегічної стійкості. Економіка:

- реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 6(16). С. 28–33. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/28-33.pdf>
11. Хромушина Л.А. Корпоративна реструктуризація підприємства як інструмент корпоративного управління. Мукачівський державний університет. Вип. №27, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-10>
 12. Костромін Г. Т. Реструктуризація підприємств як необхідна умова забезпечення їх інвестиційної привабливості, життєдіяльності та конкурентоспроможності // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 22. – Ч. 1. – С. 56–62.
 13. Височіна Л. В. Особливості проведення різних видів реорганізації підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 12. Ч. 1. С. 163–167. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_12/42.pdf
 14. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник / В. П. Кукоба. – К. : КНЕУ, 2014. – 420 с.
 15. Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. Мукачівський державний університет. Вип. №13, 2017. – С. 489-496
 16. Максименко І. Я. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2018. № 2. С. 43–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2018_2_7
 17. Кирчата І.М. Розвиток конкурентного потенціалу як основа забезпечення конкурентоспроможності в ході реструктуризації підприємства / І.М. Кирчата // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 14. – Ч. 2. – С. 75–78.
 18. Daoud Jerab, Tarek mabrouk. Strategies for Effective Organizational Restructuring: A Comprehensive Guide. Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=4584665>

19. Дорофєєва Г.А. Практика здійснення реструктуризації підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід / Г.А. Дорофєєва // Економіка промисловості : наук.-практ. журн. / ІЕП НАН України. 2011. № 1. С. 97-103.
20. Винокурова, О. І. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств в Україні // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2017. – № 1 (62). – С. 71–76.
21. Мельнік М.А. Оперативна реструктуризація підприємства в умовах невизначеності. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля № 1 (281) 2024, - С.28-34 DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-28-34>
22. Крапко О.М. Основні ризики при проведенні реструктуризації підприємства/ Економіка та держава № 12/2011. С.93-95.
23. Побережний Р.О., Рибицька Ю.Л. Практичні аспекти зменшення впливу ризиків на процес реструктуризації підприємств. Мукачевський державний університет. Вип. №15, 2018. – С. 450-456
24. Офіційний сайт ТОВ «Бердичівській пивоварний завод» [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://berdpivo.com.ua/>
25. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.];. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.
26. Гурова К. Д., Ганін К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Харків: Вид-во Іванченка І. С. 2019. 328 с
27. Фінансова звітність ТОВ «Бердичівській пивоварний завод» за 2021 -2023 роки. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/05418342/finances>
28. Черниш С.С. Економічний аналіз : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ. 2019. 312 с.
29. Кобилуох О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. Академічні візії, №24, 2023.-12 с.

30. Рейтинг Топ-10 брендів пива 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/>
31. Ринок пива в Україні: тези з доповіді провідної аналітикині Pro-Consulting Ельміри Гулуєвої. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushego-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj>
32. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні 2024. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/>
33. Top 10 Global Consumer Trends 2023. Euromonitor International URL: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2023-Top-10-Global-Consumer-Trends-EN.html>
34. Скворчевський О.Є. Оптимізаційні методи і моделі в економіці і менеджменті: текст лекцій з курсу «Економіко - математичні методи та моделі» / О.Є. Скворчевський. – Харків : НТУ «ХПІ» , 2014. – 76 с.

Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2023 рік

Дата звіту	31.01.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Длугаш Юрій Едуардович
КАТОТТГ	UA18020030010047029
Кількість працівників	154

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	505.00	23 085.00
Основні засоби	1010	104 193.00	96 883.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1011	192 816.00	204 916.00
знос	1012	88 623.00	108 033.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	219.00	219.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	104 917.00	120 187.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	50 193.00	53 825.00
Виробничі запаси	1101	45 045.00	49 370.00
Незавершене виробництво	1102	4 805.00	4 294.00
Готова продукція	1103	343.00	161.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18 596.00	15 034.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	903.00	340.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 296.00	31 348.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	12 296.00	31 348.00
Витрати майбутніх періодів	1170	250.00	250.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	82 238.00	100 797.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	187 155.00	220 984.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 697.00	1 697.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 053.00	1 054.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Додатковий капітал	1410	5 063.00	5 063.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	4 693.00	6 383.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 224.00	197 834.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	179 730.00	212 031.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 680.00	1 560.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 454.00	3 792.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	629.00	868.00
розрахунками зі страхування	1625	198.00	97.00
розрахунками з оплати праці	1630	909.00	1 063.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	969.00	1 913.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	215.00	528.00
Усього за розділом III	1695	7 425.00	8 953.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	187 155.00	220 984.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	224 730.00	184 629.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	155 568.00	143 717.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	69 162.00	40 912.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	21 640.00	838.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	28 158.00	16 950.00
Витрати на збут	2150	929.00	608.00
Інші операційні витрати	2180	1 426.00	2 022.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	60 289.00	22 170.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	4.00	0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	19 074.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	41 219.00	22 170.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 419.00	-3 991.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	33 800.00	18 179.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	134 595.00	107 324.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати на оплату праці	2505	40 027.00	28 424.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 193.00	5 964.00
Амортизація	2515	20 914.00	19 563.00
Інші операційні витрати	2520	1 426.00	2 022.00
Разом	2550	205 155.00	163 297.00

Фінансова звітність за 2022 рік

Дата звіту	26.01.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Длугаш Юрій Едуардович
КАТОТТГ	UA18020030010047029
Кількість працівників	150

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	184 629.00	142 962.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	143 717.00	104 841.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	40 912.00	38 121.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	838.00	1 008.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	16 950.00	18 370.00
Витрати на збут	2150	608.00	533.00
Інші операційні витрати	2180	2 022.00	5 005.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22 170.00	15 221.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22 170.00	15 221.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 991.00	-2 740.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 179.00	12 481.00

Фінансова звітність за 2020 рік

Дата звіту	03.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	137 623.00	148 647.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	90 196.00	96 296.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	47 427.00	52 351.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	2 214.00	2 276.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	15 905.00	15 307.00
Витрати на збут	2150	756.00	691.00
Інші операційні витрати	2180	3 520.00	4 872.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	29 460.00	33 757.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
збиток	2195	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 670.00	1 398.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	31 130.00	35 155.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 603.00	3 520.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 527.00	38 675.00
збиток	2355	0.00	0.00