

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Щеглової Сабіни Сергіївни

академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Прийняття управлінських рішень у сфері управління інноваціями  
щодо впровадження нового виду пакування (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Іванова М.І.			
----------------	--------------	--	--	--

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
«13» травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Щегловій С.С. академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Прийняття управлінських рішень у сфері управління інноваціями  
щодо впровадження нового виду пакування (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)  
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. №475-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади ефективного розвитку інноваційної діяльності підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Інноваційний проєкт впровадження нового виду пакування для ПрАТ «Оболонь»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Іванова М.І.  
(підпис керівника)

Дата видачі «13» травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «21» червня 2024 року

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Щеглова С.С.  
(підпис студента)

## ЗМІСТ

1. Теоретичні засади ефективного розвитку інноваційної діяльності підприємства .....	7
1.1 Основні поняття, принципи та моделі управління інноваційною діяльністю.....	7
1.2 Інноваційна культура та організаційний клімат підприємства.....	10
1.3 Фактори успішного управління інноваційною діяльністю .....	14
2. Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» в умовах конкурентного середовища.....	18
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	18
2.2 Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь».....	25
2.2.1 Зовнішній аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь» .....	25
2.2.2 Внутрішній аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь»...	35
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь».....	39
3. Інноваційний проєкт впровадження нового виду пакування для ПрАТ «Оболонь» .....	51
3.1 Обґрунтування інноваційного проєкту розвитку ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольних напоїв.....	51
3.2 Впровадження та реалізація проєкту введення інноваційного виду пакування для ПрАТ «Оболонь».....	53
3.3 Оцінка ефективності проєкту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції.....	61
Висновки.....	65
Перелік джерел посилання .....	68
Додаток А.....	72

## ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації та швидкого галузевого розвитку у світі підприємства мають постійно вдосконалювати свою діяльність та впроваджувати інновації для забезпечення високої конкурентоспроможності. Нестабільна економічна ситуація та мінливість ринку України змушує підприємства постійно розвиватися, забезпечувати високу якість продукції та задовольняти зростаючі потреби споживачів для збільшення економічної ефективності.

Одним із найважливіших факторів розвитку підприємства в таких умовах є рівень його інноваційної діяльності. Інновації дають підприємству залишатися конкурентоспроможними на ринку. Інновації у пакуванні, виробництві, маркетингу допомагають залучати нових клієнтів і отримувати вже існуючих, тим самим збільшуючи ринкову частку підприємства. Для підвищення задоволеності клієнтів необхідно постійно підвищувати якість продукції. Цей процес обов'язково супроводжується введенням інновацій.

Варто зазначити, що галузь виробництва пивобезалкогольної продукції в Україні є невід'ємною частиною економічного та соціального життя країни. Виробництво пива та безалкогольних напоїв є важливою складовою національних традицій та культури споживання. Наслідком цього для підприємств є великий попит на продукцію, який викликає високу конкуренцію на ринку. Саме тому підприємствам пивобезалкогольної галузі важливо постійно вдосконалюватися та прагнути бути кращими за конкурентів.

Введення нового виду пакування є однією з тих інновацій, яка значно підвищує конкурентоспроможність підприємства та його продукції. Нове пакування виділяє продукцію на ринку серед чисельних конкурентів, оскільки цікавий та привабливий дизайн здатний привернути увагу споживачів.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування управлінських рішень у сфері управління інноваціями щодо впровадження нового виду пакування.

Для досягнення даної мети, у кваліфікаційній роботі виконано наступні задачі:

- розглянуто основні поняття, принципи та моделі управління інноваціями;
- досліджено інноваційну культуру, організаційний клімат підприємства та їх вплив на інноваційну діяльність компанії;
- визначено фактори успішного управління інноваційною діяльністю;
- подано загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проведено внутрішній та зовнішній аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь»;
- оцінено фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтовано інноваційний проєкт розвитку ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції;
- впроваджено та реалізовано інноваційний проєкт введення нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь»;
- оцінено ефективність проєкту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції.

Об'єкт розроблення – процес прийняття управлінських рішень у сфері управління інноваціями щодо впровадження нового виду пакування на підприємстві.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до провадження нового виду пакування продукції для ПрАТ «Оболонь».

В процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи як: табличний підхід та графічний метод для наочного подання статистичних і аналітичних даних. Застосовано такі аналітичні методи: TOWS-аналіз, PEST-аналіз, метод п'яти сил Портера, експертний аналіз

конкурентного середовища, аналіз конкурентного середовища за інтегральним показником, а також аналіз за матрицею БКГ.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, щоб впровадити інноваційний проект щодо введення нового виду пакування продукції на ПрАТ «Оболонь». Для впровадження проекту необхідні інвестиції у розмірі 1746,387 млн.грн, 69% з яких (1204,270 млн.грн) складають власні кошти підприємства, а 31% (542,117 млн.грн) будуть взяті у кредит. При таких умовах та наявності чистих грошових потоків NPV складає 228,033 млн.грн. Це свідчить про високу ефективність проекту впровадження нового виду пакування. Крім того, показник IRR становить 31,6%, одночасно перевищуючи вартість власного капіталу на 10,19%. Дисконтований термін окупності є меншим тривалості проекту і складає 4,8 роки.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Основні поняття, принципи та моделі управління інноваційною діяльністю

В сучасних умовах економіки України на підвищення конкурентоспроможності значно впливає посилення інноваційної діяльності. Без цього неможливе здійснення прогресивних змін у країні та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. Дослідження кожної проблеми передбачає насамперед визначення понять таких категорій як: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний процес, інноваційний потенціал підприємства, інноваційний менеджмент.

Першим і основним поняттям у галузі управління інноваційною діяльністю є інновація. С.О. Єрмак визначає поняття «інновація» як результат складного процесу, де наукові ідеї або технічні винаходи перетворюються на комерційно прибуткові продукти чи послуги. Цей процес включає етапи від виникнення ідеї до її комерційної реалізації через процес комерціалізації. Ця трансформація вимагає значних інвестицій та зусиль, але в результаті приносить економічний ефект і сприяє подальшому розвитку та інноваціям [1]. Тракткування визначення «інновація» різних авторів подано у таблиці 1.1.

Інноваційна діяльність є ключовим елементом виробничо-фінансової діяльності організації, спрямованою на модернізацію та удосконалення його виробничих можливостей, а також соціальних, фінансових, організаційно-економічних взаємовідносин. Основним об'єктом будь-якої інноваційної діяльності є саме інновація [6].

Інноваційний процес може бути розглянутий як послідовність дій, що ведуть від появи ідеї до створення конкретного продукту і його подальшого використання. Цей процес визначається взаємодією різних факторів, подібно

до будь-якого іншого процесу. До основних аспектів, що визначають інноваційний процес, відносяться забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, створення інформаційної інфраструктури та підготовка спеціалістів до роботи в умовах сучасного глобального інформаційного середовища [7].

Таблиця 1.1 – Інтерпретація поняття «інновація» з різних джерел інформації

Автора	Трактування терміну «інновація»
І.А. Чіков [2]	Унікальне рішення, що втілюється завдяки науково-технічним досягненням науки та техніки у вигляді нової суспільної потреби, впровадження якої сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, роблячи його конкурентоспроможним та забезпечуючи максимально можливий економічний, соціальний, екологічний ефект
В.В. Боковець [3]	Результат інноваційного процесу, який представляє собою новий або вдосконалений продукт чи технологічний процес. Інновації володіють якісними перевагами у використанні, проектуванні, виробництві та збуті, застосовуються на практиці та мають суспільну користь
Н.П. Круш [4]	Результат інноваційної діяльності, що відображається у змінах на різних рівнях соціально-економічної системи та в різних її сферах, може виникнути на будь-якому етапі інноваційного процесу
С.В. Котельбан [5]	Рішення щодо впровадження нового методу виробництва, організації виробництва та підприємництва, а також удосконалення виробничих процесів, технологій та техніки, призначені для створення більш якісних продуктів або послуг

Для впровадження інновації у діяльність підприємства необхідно оцінити його інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів, необхідних для реалізації інноваційної діяльності, включаючи матеріально-виробничі, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні та інші аспекти соціально-економічного потенціалу. Інноваційний потенціал підприємства визначає його конкурентоспроможність, ефективність, розвиток, стійкість до змін і можливість лідерства на ринку [8].

Після проведення оцінки інноваційного потенціалу підприємства необхідно визначити механізм управління інноваційною діяльністю, для цього використовується інноваційний менеджмент. Інноваційний менеджмент – це спеціальна сфера управління, яка націлена на створення та забезпечення умов для успішного впровадження інновацій в процес виробництва. Інноваційний



менеджмент є формою діяльності, що включає в себе комплекс управлінських процедур на різних етапах впровадження інновацій. Управління здійснюється менеджерами різних рівнів та спеціалістами відповідно до конкретного об'єкта управління [9]. Принципи інноваційного менеджменту подано на рисунку 1.1.

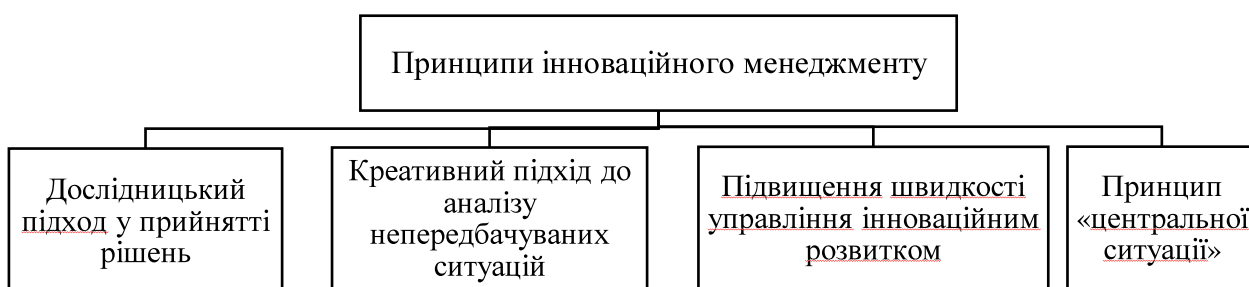


Рисунок 1.1 – Принципи інноваційного менеджменту [9]

Інноваційний розвиток підприємства бере початок в ті часи, коли світове підприємництво почало еволюціонувати. Відштовхуючись від фінансових, економічних, соціальних обставин та наукових відкриттів кожен з періодів відзначився характерними рисами управління інноваційним розвитком. Як зазначає К.С. Хаврова, існує п'ять ер управління інноваційним розвитком, характеристика яких подана на рисунку 1.2 [10].

Загалом, розуміння сутності управління інноваційним розвитком дозволяє підприємству виявити еволюцію підходів до інноваційного процесу, визначити основні стратегічні та організаційні принципи, які впливають на цей процес. Це надає компаніям можливість ефективно впроваджувати нововведення, адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі та залишатися конкурентоспроможними, бути стійкими на ринку та забезпечувати подальший розвиток компанії. Розробка стратегій, політик і методів управління, спрямованих на підтримку та покращення інноваційного потенціалу підприємства, стає більш детальною та інформативною завдяки розумінню управління інноваційним розвитком. Підвищення інноваційного потенціалу є пріоритетом завдяки глибшому розумінню управління

інноваційним розвитком.



Рисунок 1.2 – Характеристика ер управління інноваційним розвитком [10]

## 1.2 Інноваційна культура та організаційний клімат підприємства

Світовий досвід підтверджує, що при зміні технологічних умов виникає потреба у виборі шляхів інноваційного розвитку для господарських суб'єктів. Цей вибір базується на концепції інноваційного випередження, яка допомагає їм досягти рівня провідних підприємств у інноваційному рості, а можливо, навіть випередити їх. Для початку інноваційного процесу на підприємстві необхідно визначити норми та правила використання інтелектуального

капіталу підприємства, важливою частиною чого є інноваційна культура.

О.К. Котко вважає, що розвиток інноваційної культури вимагає активної державної політики, спрямованої на розвиток інноваційної ідеології та управління інтелектуальним капіталом. Це сприятиме активізації процесів створення та введення інноваційних продуктів на ринок [12]. Роль інноваційної культури у розвитку підприємства подана на рисунку 1.3.

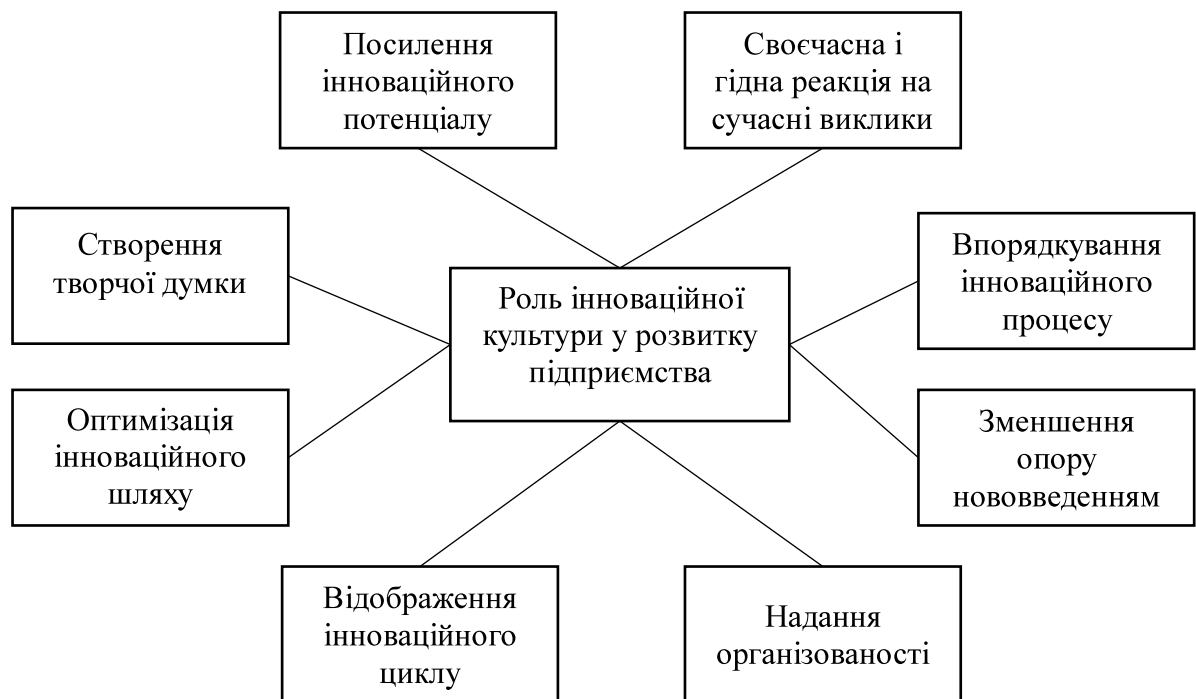


Рисунок 1.3 – Роль інноваційної культури у розвитку підприємства [13]

Використання елементів інноваційної культури стає ключовим фактором, що стимулює активізацію наукових досліджень та розробок. Це сприяє підвищенню ефективності використання творчого потенціалу підприємства і відкриває нові напрями для інноваційних досліджень. Завдяки інноваційній культурі, підприємство розробляє стратегію випередження у розвитку та обирає відповідну тактику на ринку, враховуючи можливу реакцію конкурентів та зміни в попиті [13].

Підтримка інноваційної діяльності за допомогою організаційного

клімату має ключове значення для компаній, які використовують інновації для створення конкурентних переваг та підвищення власної ефективності. Працівники, здатні до підтримання інновацій та творчого мислення, схильні до швидкої адаптації до нововведень особливо в той час, коли вони відчують підтримку керівництва. Розвиток позитивного організаційного клімату сприяє підвищенню рівня мотивації, відданості та залучення працівників, що сприяє активнішому впровадженню інновацій [14].

У 2016 р. Р. Шенкером було проведено дослідження про зв'язок організаційного клімату та культурою інновацій на підприємстві. Дані для цього дослідження були зібрані від менеджерів, які працюють у публічних малайзійських компаніях, що котируються на біржі. У дослідженні брали участь ті, кого вважають менеджерами у своїх організаціях. Для аналізу результатів дослідження було взято 202 анкети опитуваних. Фокус група складалася з трьох вікових груп респондентів, детальний опис подано на рисунку 1.4.

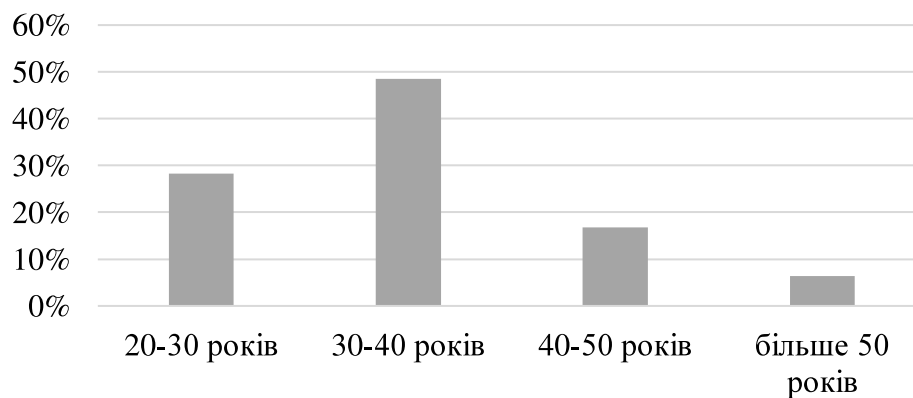


Рисунок 1.4 – Віковий розподіл учасників опитування [14]

Менеджери займали керівні посади у сфері фінансових або банківських послуг, у промисловому, інженерному, будівельному, енергетичному, комунальному та аграрному секторах, а також у сфері послуг, співвідношення кількості респондентів за сферою діяльності подано на рисунку 1.5.

Всі учасники опитування мали вищу освіту та багаторічний досвід

роботи в компанії. На рисунку 1.6 показано скільки років на своїй посаді пропрацювала кожна група учасників.

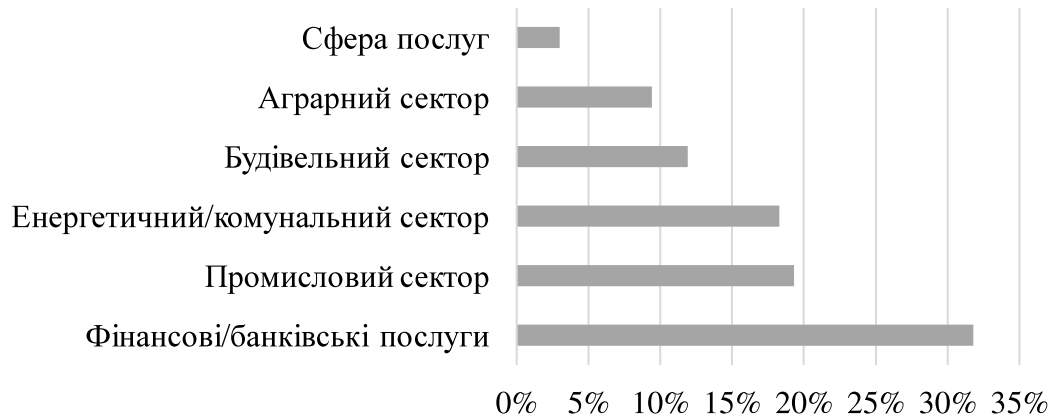


Рисунок 1.5 – Розподіл опитуваних за сферою діяльності [14]

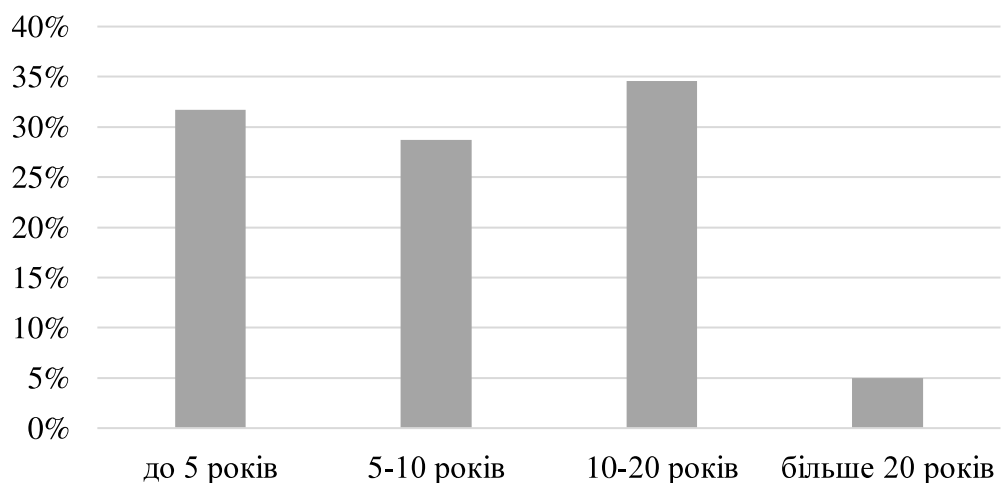


Рисунок 1.6 – Стаж роботи працівників на своїй посаді [14]

Для фокус групи був використаний опитувальник ситуативного бачення, який ґрунтується на моделі організаційного клімату та включає в себе дев'ять шкал, які подано на рисунку 1.7 [14].

Результати опитування довели, що зв'язок між організаційним кліматом та інноваційною культурою є дуже міцним. Автори стверджують, що працівники активніше долучаються до R&D, коли їм надається свобода та автономія, оскільки це сприяє сприйняттю того, що вони здатні покращувати і

контролювати свої робочі обставини. Лідерство та свобода в колі працівників заохочує їх генерувати ідеї, до яких ставляться з розумінням, оцінюють їхню реалістичність та підтримують. Це стимулює більшу готовність людей випробовувати нові ідеї та практики. Був зроблений найголовніший висновок про те, що зв'язок між організаційним кліматом та інноваційною культурою визначається ставленням працівників до роботи. Підтримка ідей є одним з основних факторів, які мають вирішальне значення для організаційного клімату, що сприяє ефективному впровадженню інновацій в діяльність підприємства [14].

Довіра	Свобода	Підтримка ідей
Готовність до ризику	Готовність двикликів	Конфлікт
Жвавість	Мозковий штурм	Дебати

Рисунок 1.7 – «Шкали опитувальника ситуативного бачення» [14]

### 1.3 Фактори успішного управління інноваційною діяльністю

Успішність впровадження інноваційної діяльності в роботу підприємства залежить від багатьох факторів, які можуть сприяти або бути перешкодою для розвитку інновацій у компанії. Виявлення та аналіз факторів, які впливають на інноваційну діяльність підприємств, дозволяє виявити перешкоди для впровадження інновацій, визначити сфери, де інноваційній діяльності потрібна допомога та підтримка. Інноваційний потенціал є ключовим аспектом, що відображає рівень інноваційної активності та

можливості для розвитку будь-якого підприємства [15]. Визначальні чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємства на думку Л.І. Федулової подано на рисунку 1.8.

Інноваційний потенціал є ключовим аспектом, що відображає рівень інноваційної активності та можливості для розвитку будь-якого підприємства [16]. Інтерпретація внутрішніх складових потенціалу підприємства, яку наводить В.Л. Вороніна, представлена у таблиці 1.2.



Рисунок 1.8 – Чинники впливу на інноваційну діяльність підприємства [15]

Вважається, що інноваційна інфраструктура представляє собою підструктуру регіональної інноваційної системи, яка включає в себе низку організацій та їх взаємозв'язків з різними складовими регіональної інноваційної системи. Ця структура сприяє розвитку інноваційного бізнесу на різних етапах його життєвого циклу, а також реалізації інноваційного потенціалу в регіоні. Інноваційна інфраструктура виступає як зв'язна мережа між відкриттями у вигляді результатів наукових досліджень та ринковими можливостями. В основі інноваційної інфраструктури лежить взаємодія різних учасників інноваційної сфери з метою здобуття нових знань, їх перетворення на інновації (нові товари та послуги), а також їх поширення і використання у ринковому середовищі. Інноваційна інфраструктура є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку національних економік у глобальному світі. Вона сприяє зростанню інноваційної активності та формуванню моделі розвитку, наслідком чого є підвищення соціальних стандартів. [17]. Для успішної комерціалізації інновацій підприємству

необхідне створення ефективної інноваційної системи. З'являється поняття «технологічна база підприємства», що означає систему, яка складається із взаємопов'язаних елементів, включаючи процеси та ресурси, що забезпечують інноваційні процеси з метою досягнення найвищої ефективності підприємства. Щоб досягти цієї мети, необхідно модернізувати технологічну базу вітчизняної промисловості та впроваджувати сучасні технології. Низька активність у сфері інновацій на промислових підприємствах виникає внаслідок недостатнього розвитку технологічної бази і постійних проблем, таких як відсутність власних науково-дослідних та виробничо-технологічних потужностей [18].

Таблиця 1.2 – Інтерпретація внутрішніх складових потенціалу підприємства [16]

Складова	Інтерпретація
Екологічний потенціал	Стан екосистеми, при якому досягається максимальний ефект від витрат коштів на її експлуатацію, при цьому не допускається порушення її балансу
Маркетинговий потенціал	Набір навичок підприємства для оптимального використання свого маркетингового інструментарію та впровадження відповідних інновацій у бізнес-середовище з метою досягнення необхідного рівня інноваційного розвитку компанії
Фінансово-інвестиційний потенціал	Використання фінансових ресурсів підприємства та забезпечення стійкого економічного розвитку, що є ключовим для досягнення оптимального фінансового результату в інноваційній сфері
Організаційно-технічний потенціал	Можливості технічної бази та методів управління виробництвом визначають можливості організації для ефективного використання інноваційного потенціалу, що дає змогу створювати конкурентні переваги та випускати продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості
Кадровий потенціал	Набір навичок, здібностей та соціально-психологічних характеристик персоналу, які можна використовувати для управління інноваціями у всіх сферах діяльності компанії, забезпечуючи їй стратегічні переваги
Науковий потенціал	Сукупність можливостей та ресурсів компанії, які необхідні для розробки якісних нових наукових ідей та розв'язання науково-технічних проблем з метою їх впровадження та реалізації

Розвиток інновацій ні підприємстві визначається, зокрема, рівнем розвитку його маркетингової інфраструктури. Маркетинг є невід'ємною складовою на всіх етапах інноваційного процесу, що допомагає досягати найбільшої ефективності. Він дозволяє оцінити різноманітні можливості



розвитку інновацій, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори та їх тенденції. Маркетинг сприяє адаптації інновацій до змін зовнішнього середовища і визначає потребу у відповідному стратегічному плануванні. Він є джерелом інформації для підприємства щодо розвитку на ринку, а його значення визначається здатністю оцінювати можливості розвитку підприємства в контексті змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечує гнучкість та адаптивність інноваційних процесів, допомагаючи забезпечити успішну реалізацію інноваційних ідей [19].

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу, відмітимо, що інноваційна діяльність – важливий фактор, який впливає на конкурентоспроможність підприємства. Інновація є кінцевим результатом цієї діяльності. Інноваційний процес на підприємстві забезпечує впровадження інновації у виробництво. Інноваційний потенціал підприємства дає можливість надати оцінку можливостям компанії для впровадження новаторських рішень, а інноваційний менеджмент здійснює управління інноваціями на підприємстві. Норми та правила використання інновацій у компанії визначаються інноваційною культурою, яка стимулює активізацію розробок та наукових досліджень. Варто зазначити, що організаційний клімат також має значний вплив на здійснення інноваційної діяльності. Він визначає ступінь готовності працівників до інновацій, творчого мислення та швидкої адаптації. Підтримка ідей, довіра та свобода дають працівникам можливість розкривати свій потенціал та виводити компанію на новий рівень. Існують багато чинників впливу на інноваційну діяльність підприємства. Так, інноваційний потенціал відображає обсяг можливостей для розвитку підприємства у сфері новацій. Інноваційна інфраструктура сприяє розвитку інноваційного процесу на підприємствах за рахунок взаємодії всіх його учасників з ціллю здобути нові знання та перетворити їх на нові можливості. Технологічна база підприємства визначає ресурси, які є на підприємстві, що дає змогу оцінити, наскільки широко може розвинутися інноваційна діяльність та показати необхідність оновлення технічних засобів. Маркетингове

забезпечення інновацій дозволяє оцінити попит, можливості ринку та перспективу розвитку інновацій. Крім того, він дає можливість визначити потребу у стратегічному плануванні та оцінити позицію компанії на ринку.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Базою дослідження є приватне акціонерне товариство «Оболонь». Підприємство зареєстроване 26 червня 1993 рр. за адресою м. Київ, вул. Богатирська буд. 2 [20]. Розвиток підприємства бере свій початок у 1980-х рр. Історію діяльності підприємства подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія створення ПрАТ «Оболонь» [21]

Період	Події
1	2
1980–1990 рр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Церемонія урочистого відкриття Київського пивзаводу №3, що відбулася в рамках проведення XXII Олімпійських ігор.</li> <li>- Початок виробництва товарів у цеху розливу мінеральної води</li> <li>- За основу взято Київський пивоварний завод № 3 для створення пивобезалкогольного об'єднання «Оболонь»</li> </ul>
1990–2000 рр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Колектив отримав підприємство в оренду з правом викупу</li> <li>- Пивоварня «ОБОЛОНЬ» представила на американському ринку пиво «Russkoye»</li> <li>- Приватизоване підприємство стало закритим акціонерним товариством</li> <li>- Почався випуск напоїв у новому пакуванні – ПЕТ-пляшках</li> <li>- ЗАТ «Оболонь» входить у спільну власність із ЗАТ «Бершадський пивокомбінат» та ВАТ «Севастопольський пивобезалкогольний завод»</li> <li>- Отримання міжнародного сертифікату ISO-9001.</li> <li>- Представлені інновації в упакуванні – фасування пива у жестяні банки та кеги</li> <li>- Випущено ТМ «Живчик», яка визначила новий напрямок у безалкогольних сокомістких напоях</li> </ul>
2000–2010 рр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Початок випуску нових продуктів, включаючи пиво «2000»</li> <li>- Впровадження проекту з переробки пластмасових пляшок в Олександрії на Кіровоградщині</li> <li>- Нагородження бренду «Оболонь» званням «Золота торгова марка»</li> <li>Початок випуску пива під брендом «Nike Premium» та запуск нової варильної лінії.</li> <li>- Компанія «Оболонь» отримує визнання як один із кращих платників податків міста Києва та розширює виробництво</li> <li>- Розпочато роботу солодового заводу та модернізовано виробництво на пивоварні Зібберта у Фастові, що сприяло розширенню портфелю брендів компанії</li> </ul>

## Кінець таблиці 2.1

1	2
2010 рр.– наш час	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Корпорація «Оболонь» стає публічним акціонерним товариством</li> <li>- Компанія укладає комерційну угоду з Molson Coors Brewing Company, випускає легендарне пиво «Carling», та виходить на ринок кулерної води</li> <li>- Розширено асортимент безалкогольних напоїв</li> <li>- Приєднання до Меморандуму про профілактику продажу пива неповнолітнім</li> <li>- Запуск нових сортів пива, редизайн брендів</li> <li>- Святкування 40-річчя корпорації, вхід до рейтингів найкращих компаній</li> </ul>

## Організація менеджменту ПрАТ «Оболонь» наведена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту ПрАТ «Оболонь» [22]

Категорія менеджменту	Характеристика
Місія	Щодня ми працюємо, щоб не залишити спраглих на планеті
Мета	Сприяння економічному та соціальному розвитку України, задовольняючи потреби підприємств, громадян та суспільства у своїх продуктах і послугах, забезпечуючи стаке отримання дивідендів акціонерами та збільшення ринкової вартості акцій за умови врахування потреб і очікувань всіх зацікавлених сторін, а саме кредиторів, працівників, ділових партнерів, державу
Бачення	ПрАТ «Оболонь» – провідний виробник слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, зосереджений на задоволенні потреб клієнтів та утриманні лідерської позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв. Компанія, що активно дбає про збереження навколишнього середовища та враховує інтереси зацікавлених сторін
Цінності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ми виступаємо як надійний партнер для наших постачальників і клієнтів, який завжди дтримується вимог законодавства і контрактних зобов'язань</li> <li>2. Ми переконані, що завтра ми маємо бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території</li> <li>3. Ми завжди виконуємо очікування наших клієнтів, стосовно смакових якостей, дизайну, асортименту товарів і обслуговування</li> <li>4. Наше керівництво постійно працює над покращенням ефективності системи управління</li> <li>5. Ми працюємо над підвищенням мотивації наших співробітників та задоволенням наших клієнтів і інших зацікавлених сторін</li> </ol>
Цілі	Досягнення лідерства на всіх ринках присутності
Діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>11.05 – Виробництво пива</li> <li>10.32 – Виробництво фруктових і овочевих соків</li> <li>11.06 – Виробництво солоду</li> <li>11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних</li> </ul>

вод та інших вод, розлитих у пляшки

Стратегія ПрАТ «Оболонь» орієнтована на виконання запитів та очікувань клієнтів і спрямована на збереження провідної позиції на ринку безалкогольних напоїв та пива. Це досягається шляхом постійного вдосконалення та врахування інтересів зацікавлених сторін, а також збереженням екологічної стабільності. Компанія має сертифікати на системи управління якістю, які подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Сертифікати якості ПрАТ «Оболонь» [21]

Кодування	Сертифікат	Характеристика	Зображення сертифікату
ISO 9001:2015	Система управління якістю	Комплекс взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на задоволення потреб споживачів. Ці процеси постійно вдосконалюються завдяки активному лідерству керівництва та участі персоналу, які враховують об'єктивні факти і розвивають взаємовигідні відносини з постачальниками.	
ISO 22 000:2018	Система керування безпечністю харчових продуктів	Встановлення попереджувальної системи для контролю безпечності продуктів харчування, що передбачає постійний аналіз потенційно небезпечних факторів	
ISO 14 001:2015	Система екологічного керування	Керування екологічними аспектами компанії та регулювання впровадження екологічної політики	
ISO 45 001:2018	Система управління безпекою та гігієною праці	Надання можливості організаціям керувати ризиками в галузі безпеки та гігієни праці та постійно покращувати їхні показники в цьому напрямку	

Управління підприємством здійснюється за допомогою одного або декількох органів управління, які визначаються установчими документами

організації. Складові управлінського апарату ПрАТ «Оболонь» згідно статуту підприємства подано на рисунку 2.1. Організаційна структура підприємства подана на рисунку 2.2.

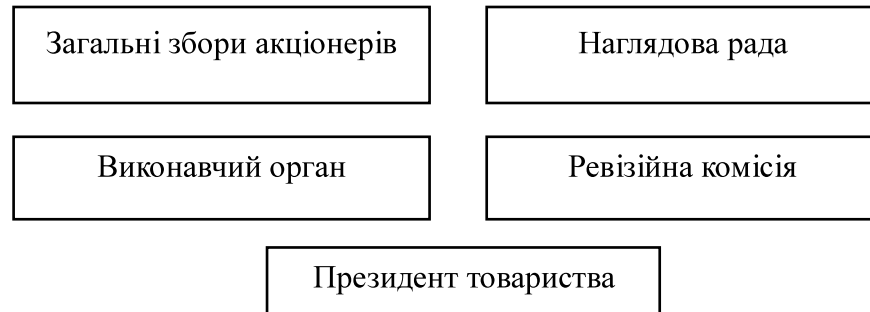


Рисунок 2.1 – Органи управління ПрАТ «Оболонь» [23]

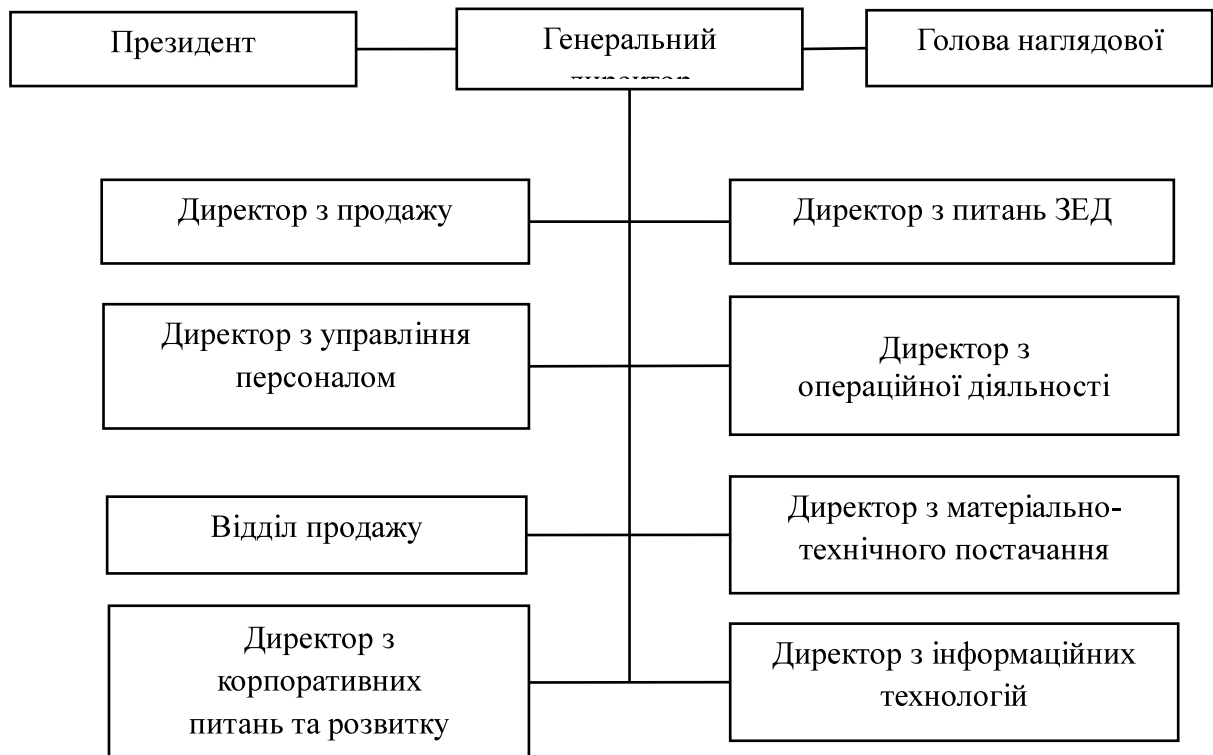


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» [21]

Всі підрозділи підприємства ПрАТ «Оболонь» та його директори мають свої власні обов'язки та функції, виконання яких є прямим внеском у

ефективність діяльності підприємства. У таблиці 2.4 подано детальний опис функцій, що виконує кожна ланка управління.

Таблиця 2.4 – Функції ланок управління ПрАТ «Оболонь» [21]

Ланка управління	Функції
Президент	Планування на стратегічному та оперативному рівнях
Голова Наглядової ради, директор з управління персоналом	Управління персоналом організації, працевлаштуванням, розвиток персоналу та координація соціальних ініціатив
Генеральний директор	Планування на стратегічному рівні, керівництво на оперативному рівні, забезпечення безпеки праці
Директор з продажу	Організація збуту усіх категорій продукції
Фінансовий директор	Проведення стратегічного аналізу, поточного та оперативного планування Управління інтегрованою корпоративною структурою національного рівня
Директор з розвитку та корпоративних питань	Розширення діяльності підприємств з корпоративними правами, диверсифікація бізнес-проектів корпорації, розвиток мережі фірмових магазинів «О-маркет»
Директор з зовнішньоекономічних питань	Здійснення зовнішньоекономічної діяльності, розвиток експорту, проведення імпортових операцій
Директор з операційної діяльності	Забезпечення стандартів технічного контролю та якості на кожному етапі виробництва, координація логістики, імплементація та операційне управління системами згідно з вимогами ISO
Директор з матеріально-технічного постачання	Управління та організація централізованого постачання сировини та матеріалів, а також управління виробництвом сировини на власних підприємствах
Директор з інформаційних технологій	Впровадження нових технологій, керування інформаційними ресурсами, забезпечення безпеки та розвиток усіх інформатизованих процесів у компанії, управління інвестиціями в ІТ з метою підвищення продуктивності та впровадження інновацій

Протягом багатьох років структура корпорації «Оболонь» вибудовувалася у відповідності зі стратегією розвитку, спрямованою на диверсифікацію виробництва, перехід до використання власних сировинних ресурсів, інноваційний підхід, високий стандарт екологічної безпеки та повну соціальну відповідальність. Зараз корпорація «Оболонь» налічує 10 підприємств розташованих у всіх регіонах України, і загалом її склад налічує близько чотирьох тисяч працівників. У таблиці 2.5 подано назви, адреси та

характеристики всіх дочірніх підприємств, віддалених цехів та підприємств з корпоративними правами, що входять до корпорації «Оболонь» [21].

Таблиця 2.5 – Підприємства корпорації «Оболонь» [21]

Назва підприємства	Розташування	Характеристика
ПрАТ «Оболонь» (головне підприємство)	Київська область, м. Київ	Виготовлення пива, сушка пивної дробини безалкогольних напоїв, мінеральної води
ПрАТ «Тетіс»	Київська область, м. Київ	Продаж води бренду «АкваБаланс» та постачання електроенергії
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Хмельницька область, м. Красилів	Виробництво мінеральних вод, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв.
ТОВ «Пивоварня Зібєрта»	Київська область, м. Фастів	Виробництво безалкогольних напоїв, квасу та пива
Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь»	Кіровоградська область, м. Олександрія	Обробка ПЕТф-тари, виробництво ПЕТф-преформ та бандажної стрічки, виготовлення безалкогольних і слабоалкогольних напоїв
Солодовий завод ПрАТ «Оболонь»	Хмельницька область, сmt. Чемерівці	Виготовлення солоду
ПрАТ «Бершадський комбінат»	Вінницька область, м. Бершадь	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
ТОВ «ФК «Оболонь»	Київська область, м. Київ	Футбольний клуб «Оболонь»
ПрАТ «Дятьківці»	Івано-Франківська область, м. Коломия	Виробництво солоду
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Сумська область, м. Охтирка	Виготовлення безалкогольних напоїв, пива, мінеральної води, солоду

ПрАТ «Оболонь» є одним з провідних виробників на ринку харчової промисловості, зосереджене на виробництві та постачанні різноманітних продуктів для задоволення потреб споживачів. Асортимент компанії включає широкий спектр продукції, таких як пивні напої різних сортів, безалкогольні напої, фруктові соки, мінеральні води. Відома своєю якістю та надійністю, компанія постійно розширює свій асортимент, впроваджує нові продукти та інноваційні технології. Перелік асортиментних груп, які випускаються компанією «Оболонь», разом із їх описом, наведено у таблиці 2.6.

ПрАТ «Оболонь» – один із найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв, широко відомий на міжнародному ринку. Компанія



здійснює експортну діяльність у країни Східної Азії, Австралії, Океанії, Африки, Близького Сходу, Середньої Азії, Європі та Америці [21]. Карта присутності ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку подана на рисунку 2.3.

Таблиця 2.6 – Асортиментні групи ПрАТ «Оболонь» [21]

Пиво та пивні напої	Безалкогольні напої	Сидр та слабоалкогольні напої	Питна та мінеральна вода
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Оболонь</li> <li>-О</li> <li>-Nike</li> <li>-Жигулівське</li> <li>-Zibert</li> <li>-Охтирське</li> <li>-BeerMix</li> <li>-HardMix</li> <li>-Zlata Praha</li> <li>-Keten Brug</li> <li>-Pubster</li> <li>-Десант Екстраміцне</li> <li>-Germanarich</li> <li>-Pivny kubek</li> <li>-Южанка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Живчик</li> <li>-Живчик Smart Cola</li> <li>-Живчик Orange</li> <li>-Живчик Leemon</li> <li>- Квас</li> <li>«Старокиївський»</li> <li>-Енергетичні напої</li> <li>-Смачна класика (ситро, лимонад)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Класична серія</li> <li>-Hard Seltzer</li> <li>-Sidro Villa Bianca</li> <li>-Ciber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Оболонська</li> <li>-Прозора</li> <li>-Збручанська 77</li> <li>-Регіональна вода</li> <li>-Аквабаланс</li> </ul>



Рисунок 2.3 – Світова присутність ПрАТ «Оболонь» [21]

ПрАТ «Оболонь» активно демонструє свою відповідальність перед суспільством, впроваджуючи різноманітні соціальні програми та ініціативи. Зосередженість на соціальній відповідальності відображається у стратегії розвитку компанії та її взаємодії з різними стейкхолдерами, що сприяє підвищенню довіри споживачів та партнерів. Політика підприємства у сфері взаємодії з суспільством подана на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Соціальна політика ПрАТ «Оболонь» [22]

## 2.2 Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь»

### 2.2.1 Зовнішній аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь»

PEST-аналіз дозволяє виявити фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність бізнес-структури. За його допомогою

можна визначити переваги та недоліки, що виникають внаслідок впливу факторів та оцінити їх. Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища у чотирьох найважливіших сферах: політичній, економічній, соціальній та технологічній [24]. PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь» подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори (P)				
Зміни в податковому законодавстві	Введення нових податків буде викликати фінансові труднощі у підприємства	-1	0,05	-0,05
Стандарти якості	Зміна стандартів якості продукції можуть вимагати додаткових вкладень у модернізацію обладнання та технологічні процеси	+4	0,1	0,4
Регулювання валютного обміну	Зміни в валютних регуляціях впливають на експорт та конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку	-2	0,4	-0,8
Тарифи на енергію і сировину	Зміни в енергетичних тарифах або вартості сировини (наприклад, ячмінь і хміль для виробництва пива) можуть вплинути на витрати виробництва та загальну прибутковість	-3	0,3	-0,9
Регулювання алкогольного ринку	Уряд та органи регулювання можуть встановлювати обмеження на виробництво, рекламу, продаж алкогольних напоїв та регулювання акцизних зборів, що може вплинути на обсяги продажів і прибутковість компанії	-2	0,15	-0,3
Всього			1	-1,65

Кінець таблиці 2.7

Економічні фактори (E)				
1	2	3	4	5
Інфляція	Зростання рівня інфляції призводить до збільшення витрат на енергію, сировину та матеріали	-3	0,25	-0,75
Процентні ставки	Зміни в рівнях процентних ставок впливають на витрати на кредити та фінансову стабільність	-2	0,15	-0,3

Рівень безробіття	Зменшення рівня безробіття може підвищити попит на продукцію.	+5	0,15	0,75
Економічний ріст	Зміни в загальному економічному розвитку можуть впливати на попит та конкурентоспроможність	+4	0,2	0,8
Ринкова конкуренція	Зростання конкуренції впливає на цінову політику та маржі підприємства	+4	0,25	1
Всього			1	1,5
Соціальні фактори (S)				
Зміна споживчих уподобань	Зміни у вподобаннях споживачів стосовно харчових продуктів впливають на попит на продукцію компанії	2	0,35	0,7
Зміни у способах реалізації	Розвиток електронної торгівлі та зміни у розподільчій мережі впливає на доступність продукції для споживачів	-2	0,25	-0,5
Культурні переваги	Культурні особливості та традиції стосовно харчування визначають попит на певні продукти	+4	0,15	0,6
Споживчий образ і репутація бренду	Репутація компанії серед споживачів та її споживчий образ можуть впливати на їхнє рішення про вибір продукції.	+4	0,25	1
Всього			1	1,8
Технологічні чинники (T)				
Інновації у виробництві	Впровадження нових технологій у виробництві молочних продуктів, що підвищує якість і ефективність виробництва	4	0,4	1,6
Екологічні стандарти	Дотримання норм екологічної безпеки у виробництві, що може зменшити вплив на навколишнє середовище та покращити імідж компанії	2	0,25	0,5
Нові методи вирощування сировини	Дослідження та впровадження нових методів вирощування сировини для поліпшення якості продукції	3	0,35	1,05
Всього			1	3,15
PEST				4,8

Примітка: розроблено експертним методом, де фактори оцінюються в діапазоні від -5 до +5 (оцінка -5 має негативний вплив, а +5 – позитивний)

Проведення PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь» дало нам можливість виділити наступні політичні фактори, які впливають на діяльність підприємства: зміни в податковому законодавстві, зміна стандартів якості продукції, регулювання валютного обміну, тарифи на енергію і сировину та регулювання алкогольного ринку. Загалом політичні фактори отримали оцінку -1,65 що свідчить про негативний вплив цих факторів на роботу підприємства. Серед економічних факторів були виділені інфляція, зміни рівнів процентних ставок, рівень безробіття, ринкова

конкуренція. У сумі соціальні фактори отримали оцінку +1,5. Це говорить про переважно позитивний вплив цих факторів на діяльність підприємства, але не досить високий. Найбільш вагомими факторами стали інфляція та ринкова конкуренція. Соціальні фактори, такі як зміна споживчих уподобань, зміни у способах реалізації продукції, культурні переваги та споживчий образ і репутація бренду також мають позитивний вплив і отримали оцінку +1,8. Найбільше компанія залежить від споживчих уподобань, оскільки саме це формує попит на продукцію, задовольняючи який компанія отримує прибуток.

Технологічні фактори мають найбільший позитивний вплив на діяльність компанії, за результатами аналізу вони отримали +3,15 балів. Найбільший вплив мають інновації у виробництві, на другому місці стоять нові методи вирощування сировини, а закривають перелік факторів екологічні стандарти. Графічне відображення результатів PEST-аналізу факторів впливу на діяльність ПрАТ «Оболонь» подано на рисунку 2.5.

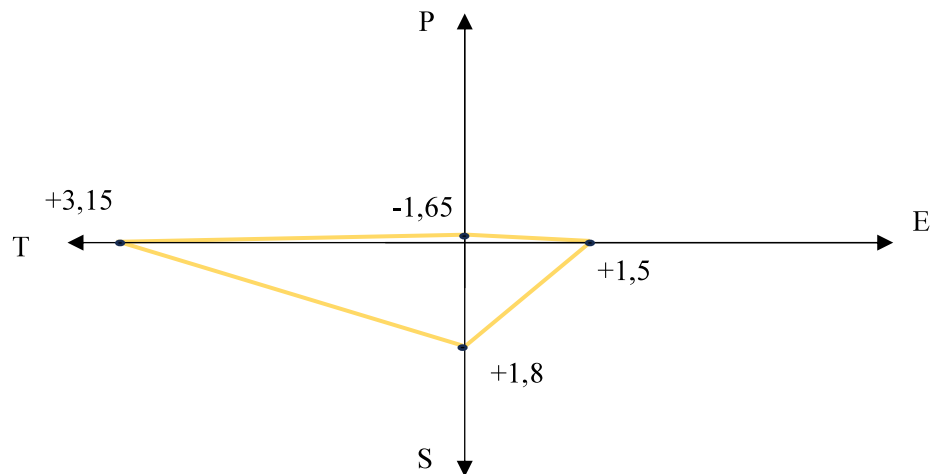


Рисунок 2.5 – Візуалізація результатів PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь»

Метод TOWS-аналізу передбачає детальне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. У межах TOWS-аналізу підприємство, з одного боку, виявляє та оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості і загрози, які є у зовнішньому середовищі [26].

Результати даного аналізу за даними ПрАТ «Оболонь» подано в таблиці 2.7.

Проведення TOWS-аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» визначив внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Оптимальна стратегія для компанії має бути спрямована на максимізацію внутрішніх сильних сторін для ефективного використання ринкових можливостей та подолання внутрішніх слабких сторін для зменшення впливу зовнішніх загроз.

Розроблена Майклом Портером модель оцінки конкурентних переваг має назву «П'ять сил Портера». Згідно даної методики виділяють п'ять сил, які визначають рівень конкуренції і конкурентних переваг підприємства. Привабливість галузі має відношення до достатньої рентабельності галузі [25]. Метод конкурентних переваг Портера використовується для розуміння позиції підприємства на ринку, ідентифікації потенційних проблем та можливостей і розробки стратегій для досягнення конкурентної переваги. Оцінка конкурентної переваги за моделлю Портера для ПрАТ «Оболонь» наведена на рисунку.

Оцінка конкурентоспроможності є важливим процесом для підприємств з багатьма перевагами і важливими аспектами. Ці дані є необхідними для збереження і розширення ринкової позиції підприємства, виявлення слабких місць, покращення якості продукції, створення стратегій і планів щодо подальшої діяльності підприємства, а також розуміння конкурентного середовища. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його трьох основних конкурентів наведена в таблиці 2.9. Розподіл ринку між конкурентами ПрАТ «Оболонь» подано на рисунку 2.6

Таблиця 2.7 – TOWS-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»

	<p>Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока конкуренція. Харчовий сектор характеризується високим рівнем конкуренції, що може обмежувати зростання прибутковості;</li> <li>- Залежність від дистриб'юторів. Компанія залежить від дистриб'юторів та роздрібних мереж для збуту своєї продукції;</li> <li>- Законодавча регуляція. Суворе регулювання в алкогольній галузі може вплинути на виробництво і маркетинг.</li> </ul>	<p>Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміни в митних тарифах і торговельних угодах. Зміни в міжнародних торговельних угодах можуть вплинути на обсяги експорту та імпорту;</li> <li>- Економічні кризи. Економічні труднощі можуть знизити купівельну спроможність споживачів та зменшити попит;</li> <li>- Зміни в уподобаннях споживачів. Це вимагає змін в асортименті продукції;</li> <li>- Цінова конкуренція. Зниження цін конкурентами може вплинути на прибутковість та обсяги проданої продукції;</li> </ul>
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока якість продукції. Компанія відома якістю своїх молочних та консервованих продуктів, що сприяє популярності бренду;</li> <li>- Лідерство на ринку. ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших виробників пива та напоїв в Україні, з високою часткою ринку.;</li> <li>- Добре відомий бренд. Бренд «Оболонь» добре впізнаваний споживачами в Україні та за кордоном;</li> <li>- Ефективне виробництво. Використання сучасних технологій та автоматизації знижує витрати та підвищує продуктивність.</li> </ul>	<p>Поле S та W</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Завдяки високій якості продукції та ефективному виробництву компанія може розглянути можливість розширення свого асортименту. Таким чином, вона може зменшити свою залежність від конкретних продуктів і ринків;</li> <li>- Компанія може інвестувати у власну логістичну і дистрибуційну інфраструктуру для зменшення залежності від дистриб'юторів;</li> </ul>	<p>Поле S та T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підприємство повинно розробити стратегічні резервні плани для вирішення можливих економічних криз та змін в уподобаннях споживачів. Це допоможе зберегти стійкість у складних умовах;</li> <li>- Диверсифікація продукції: Лідерство на ринку і висока якість продукції створюють можливості для розширення асортименту і створення нових продуктів, які відповідають змінам споживчих уподобань і загрозам на ринку.</li> </ul>
<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Популяризація здорового харчування. Розробка низькокалорійних та здорових напоїв може привернути нових споживачів;</li> <li>- Розширення ринків. Можливості для освоєння нових ринків та розширення присутності на вже існуючих ринках;</li> <li>- Розширення асортименту. Компанія може розширити свій асортимент продукції, включаючи нові смаки або категорії напоїв;</li> <li>- Маркетинг і брендинг. Покращення маркетингових стратегій та брендингу може підвищити інтерес споживачів до продукції</li> </ul>	<p>Поле O та W</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Використовуючи можливості для розширення ринків та співпраці з гуртовими покупцями, компанія може залучати зовнішні ресурси і здійснювати інвестиції в розвиток. Це допоможе подолати внутрішні слабкості, зокрема залежність від дистриб'юторів;</li> </ul>	<p>Поле W та T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток онлайн-присутності. Підприємство має розглянути розширення онлайн-продажів та покращення цифрового маркетингу для залучення нових клієнтів.</li> <li>- Використання брендингу на просунутого маркетингу допоможе підприємству залишатися на хорошому рівні в умовах високої конкуренції.</li> </ul>



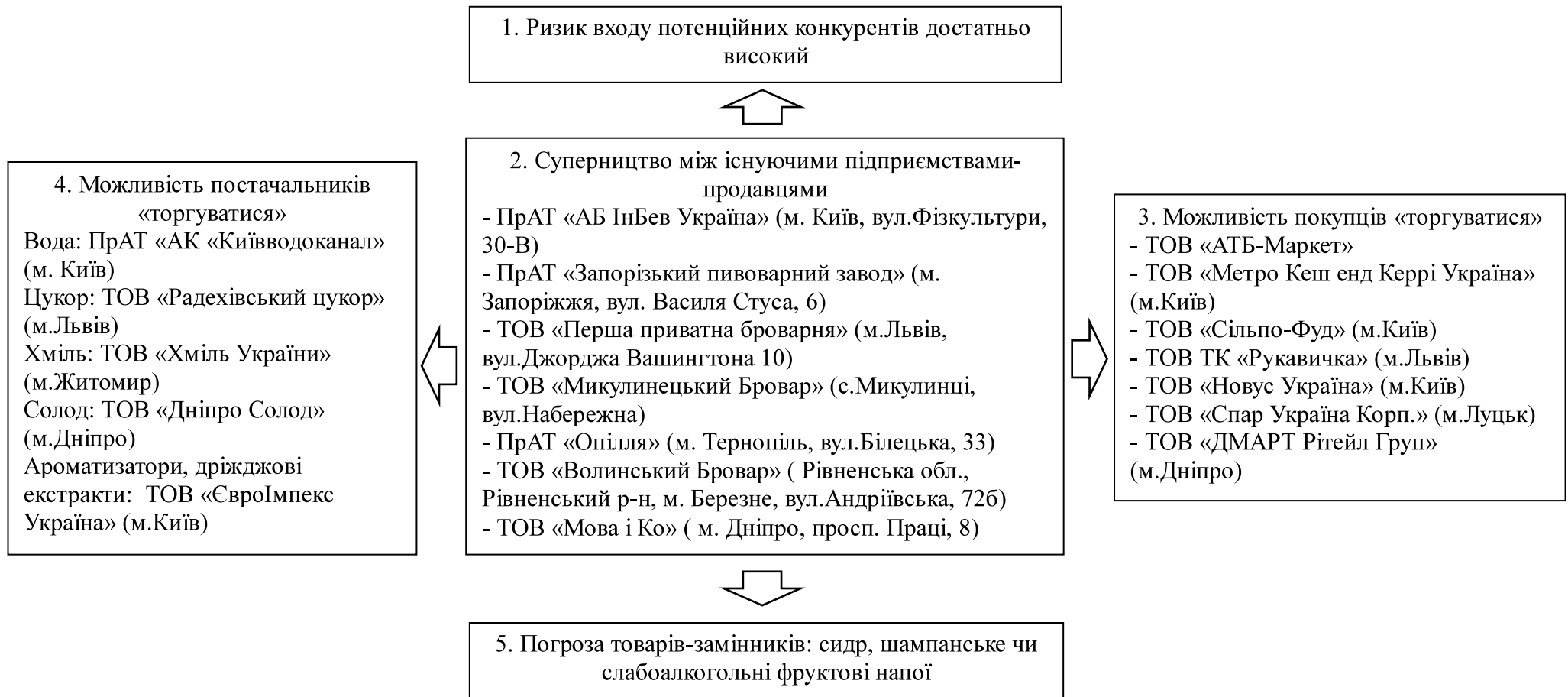


Рисунок 2.6 – Оцінка конкурентної переваги за моделлю Портера для ПрАТ «Оболонь»

У таблиці 2.8 подано оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його основних конкурентів.

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «АБ ІнБев Україна» та ПрАТ «Запорізький пивоварний завод»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «Оболонь»		ПрАТ «АБ ІнБев Україна»		ПрАТ «Запорізький пивоварний завод»	
		Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена
Якість продукції	0,19	9	1,71	7	1,33	8	1,52
Цінова політика	0,12	6	0,72	7	0,84	8	0,96
Дистрибуційна мережа	0,07	6	0,42	6	0,42	6	0,42
Широта асортименту	0,11	9	0,99	7	0,77	5	0,55
Кваліфікація персоналу	0,06	6	0,36	7	0,42	6	0,36
Імідж	0,05	6	0,3	5	0,25	6	0,3
Забезпеченість матеріалами та сировиною	0,09	7	0,63	7	0,63	7	0,63
Маркетингова діяльність	0,1	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Вихід на міжнародні ринки	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04
Фінансова стійкість	0,05	7	0,35	7	0,35	6	0,3
Корпоративна відповідальність	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Стійкість до зовнішніх загроз	0,09	7	0,63	7	0,63	4	0,36
Разом	1	7,39		6,8		6,39	
Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 10 – добре відповідає фактору, 1 – зовсім не відповідає обраному фактору							

Інтегральний показник конкурентоспроможності товарів визначає ступінь привабливості товару для покупців. Визначення цього показника базується на відношенні сумарного корисного ефекту, розрахованого як комплексний показник за технічними параметрами, до сумарних витрат на отримання та використання продукту, розрахованих як комплексний показник за економічними параметрами [27]. Розподіл ринку між ПрАТ «Оболонь» та конкурентами подано на рисунку 2.7. Розрахунок інтегрального показника двох продуктів ПрАТ «АБ ІнБев Україна» (пиво «Чернігівське Біле Нефільтроване» та пиво «Льовенбрау Оригінальне») та одного продукту ПрАТ «Оболонь» (пиво «Оболонь Світле») наведено в таблиці 2.9.

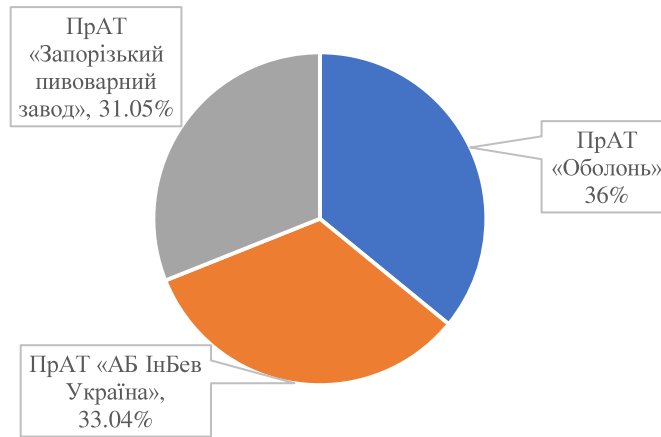


Рисунок 2.7 – Розподіл ринку між ПрАТ «Оболонь» та основними конкурентами

Таблиця 2.9 – Розрахунок інтегрального показника трьох видів пивної продукції ПрАТ «АБ ІнБев Україна» та ПрАТ «Оболонь»

Продукт	Показник	Дизайн пляшки	Смак (насиченість)	Відповідність європейським стандартам	Пінність	Вміст спирту	Собівартість одного	Ціна одного виробу, грн
Пиво Оболонь «Світле» 0,5 л	Експертна оцінка	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1	20,0	27,4
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	4	2	4		
	Загальні характеристики	-	-	ISO: 9001: 2000	Низька	4,5		
Пиво «Чернігівське Біле нефільтроване», 0,5 л	Експертна оцінка	0,30	0,25	0,20	0,15	0,10	22,3	28,2
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	5	4	4	3		
	Загальні характеристики	-	-	ISO:14024: 2002	Висока	4,8		
Пиво «Львовенбрау Оригінальне», 0,5 л	Експертна оцінка	0,30	0,25	0,20	0,15	0,10	23,8	30,9
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	2	2	3	2		
	Загальні характеристики	-	-	ISO:14024: 2002	Середня	5,1		

В першу чергу порівнюємо пиво «Оболонь Світле» та пиво «Чернігівське біле нефільтроване», де перше – базовий продукт, а друге – порівнюваний. Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками ( $I_{\text{теп}}$ ) визначається за формулою:

$$I_{\text{тен}} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} \quad (1.1)$$

де  $I_{\text{тен}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками;

$P_i, P_{100i}$  – абсолютне значення  $i$ -го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового;

$a_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра;

$n$  – кількість технічних параметрів.

$$I_{\text{тен}} = 0,3*(3/4)+0,25*(5/4)+0,2*(4/4)+0,15*(4/2)+0,1*(3/4) = 1,11$$

Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за економічними показниками визначається за формулою:

$$I_{\text{цс}} = \frac{(C_i \times \Pi_s)_j}{(C_{100i} \times \Pi_{100i})_j} \quad (1.2)$$

де  $I_{\text{цс}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками.;

$C_i, C_{100i}$  – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового;

$\Pi_i, \Pi_{100i}$  – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового;

$m$  – кількість економічних параметрів.

$$I_{\text{цс}} = (22,3*28,2)/(20*27,4) = 1,15$$

Показник конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_{\text{тен}} \times I_{\text{н}}}{I_{\text{цс}}} \quad (1.3)$$

де  $I_{\text{н}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

$$K = (1,11*1)/1,15=0,97 < 1$$

Підрахунки показали, що досліджуване пиво «Чернігівське Біле Нефільтроване» поступається пиву «Оболонь Світле», оскільки показник конкурентоспроможності менше одиниці. Наступним кроком порівнюємо Пиво «Льовенбрау Оригінальне» із пивом «Оболонь Світле». За формулою 1.1 розраховуємо груповий показник за техніко-економічними показниками:

$$I_{\text{тех}} = 0,3*(3/4)+0,25*(2/4)+0,2*(2/4)+0,15*(3/2)+0,1*(2/4) = 0,73$$

За формулою 1.2 розраховуємо груповий показник за економічними показниками:  $I_{\text{е}} = (23,8*30,9)/(20*27,4) = 1,34$

Показник конкурентоспроможності розраховуємо за формулою 1.3:

$$K = (0,73*1)/1,34 = 0,54 < 1$$

За результатами підрахунків можна зробити висновок, що досліджуване пиво «Льовенбрау Оригінальне» поступається пиву «Оболонь Світле», оскільки показник конкурентоспроможності менше одиниці.

### 2.2.2 Внутрішній аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь»

Основними споживачами продукції ПрАТ «Оболонь» є населення України, а також експортні ринки, де їхні напої також є популярними. У таблиці 3.1 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать ПрАТ «Оболонь» і основному його конкуренту ПрАТ «АБ ІнБев Україна» за кожним видом продукції. На рисунку 2.8 подано матрицю БКГ для основних видів продукції ПрАТ «Оболонь». У таблиці 2.10 подано Обсяги реалізації продукції та частки ринку ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.10 – Обсяги реалізації продукції та частки ринку ПрАТ «Оболонь»

№ позиції	Продукція	Виручка, млн.грн		Обсяг продажу конкурента, млн.грн	Розрахункові дані для ПрАТ «Оболонь»	
		2022 р.	2023 р.		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
1	2	3	4	5	6	7
1	Пиво «Оболонь Світле»	1039,431	1765,137	1641,43	1,70	1,08

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
2	Пиво «Nike»	952,812	1453,009	801,630	1,52	1,81
3	Пиво «Жигулівське»	909,502	699,597	404,632	0,77	1,73
4	Пивний напій «Beer mix»	649,645	914,857	511,516	1,41	1,79
5	Пиво «Carling»	1342,599	1775,900	801,630	1,32	2,22
6	Безалкогольний напій «Живчик»	1212,670	914,857	427,536	0,75	2,14
7	Квас «Старокиївський»	779,574	1270,037	641,304	1,63	1,98
8	Сидр «Villa Bianca»	779,574	1033,251	1053,57	1,33	0,98
9	Пиво «Zlata Praha»	866,193	570,441	855,072	0,66	0,67
10	Вода «Оболонська»	216,548	365,943	496,247	1,69	0,74
	Всього	8661,928	10763,029	7634,57		

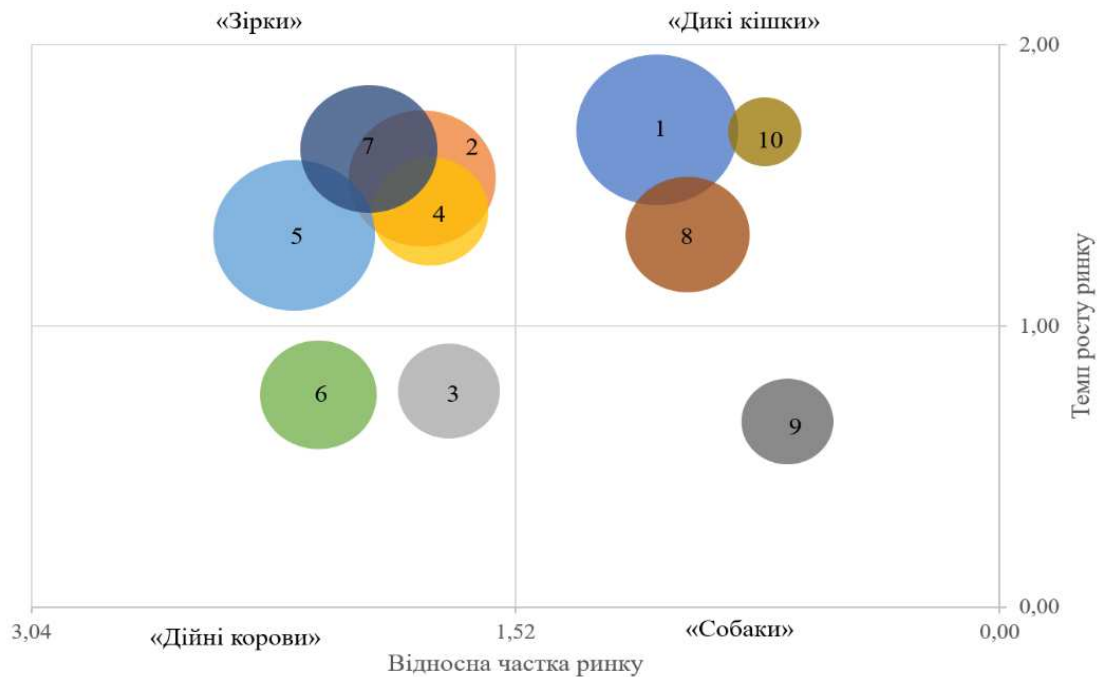


Рисунок 2.8 – Матриця БКГ для основних видів продукції ПрАТ «Оболонь»

Примітка: 1 – Пиво «Оболонь Світле», 2 – Пиво «Nike», 3 – Пиво «Жигулівське», 4 – Пивний напій «Beer mix», 5 – Пиво «Carling», 6 – Безалкогольний напій «Живчик», 7 – Квас «Старокиївський», 8 – Сидр «Villa Bianca», 9 – Пиво «Zlata Praha», 10 – Вода «Оболонська»

В таблиці 2.11 подано перспективні СЗГ та стратегічні рекомендації для ПрАТ «Оболонь» на підставі показника долі покриття витрат у обсягу від реалізації.

Таблиця 2.11 – перспективні СЗГ та стратегічні рекомендації для ПрАТ «Оболонь» на підставі показника долі покриття витрат у обсягу від реалізації

Сегмент	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	1 – Пиво «Оболонь Світле», 8 – Сидр «Villa Bianca», 10 – Вода «Оболонська»	Мають сильні конкурентні переваги, генерують значну долю прибутку, не вимагають великих інвестицій	Збільшення ефективності. Зменшенні витрат виробництва, використовуючи ефективні технології і процеси
«Зірки»	2 – Пиво «Nike», 7 – Квас «Старокиївський», 4 – Пивний напій «Beermix», 5 – Пиво «Carling»	Товари з високим темпом ринкового росту і низькою часткою ринку, що вимагають значних інвестицій для подальшого розвитку	Зосередження на інвестиціях у дослідження та розробку нових продуктів, розширенні географічної присутності для залучення нових споживачів і збільшення частки ринку
«Дійні корови»	3 – Пиво «Жигулівське», 6 – Безалкогольний напій «Живчик»	Категорії товарів з високою часткою ринку і низьким темпом ринкового росту, що забезпечують стабільний та значний прибуток	Ефективне управління витратами, оптимізації процесів виробництва, а також інвестиції в інші сегменти бізнесу для збільшення доходності
«Собаки»	9 – Пиво «Zlata Praha»	Товари з низькою часткою ринку і низьким темпом ринкового росту, що не приносять суттєвих прибутків і можуть потребувати значних інвестицій	Ретельний аналіз їхньої прибутковості і можливостей для оптимізації витрат або переорієнтації на більш прибуткові сегменти

Виділено 10 провідних видів продукції ПрАТ «Оболонь», за якими була побудована матриця БКГ. Розглянута матриця є збалансованою, що підтверджує наступне: на даний момент у сегменті «дикі кішки» знаходиться пиво «Оболонь Світле», вода «Оболонська» та сидр «Villa Bianca», у сегменті «зірки» знаходиться пиво «Nike», квас «Старокиївський», пиво «Carling» та пивний напій «Beermix», у сегменті «дійні корови» – пиво «Жигулівське» та безалкогольний напій «Живчик», а у сегменті «собаки» – пиво «Zlata Praha». Серед стратегій є доцільним використати стратегія підтримування з агресивною та нагадувальною рекламою. Дане поєднання дасть можливість нагадувати споживачам про існуючий товар та підтримувати продажі популярних товарів на високому рівні, що позитивно відобразиться на прибутку компанії.

Оцінка конкурентоспроможності виступає як ключовий інструмент для аналізу економічного потенціалу підприємства. Вона дозволяє зрозуміти,

наскільки ефективно використовуються різноманітні ресурси, такі як матеріальні, трудові та фінансові, і прийняти рішення щодо оптимізації їхнього використання. Крім того, оцінка конкурентоспроможності є важливим критерієм стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона допомагає виявити конкурентні переваги підприємства і забезпечити його успішне функціонування шляхом збереження, модернізації або створення нових стратегічних позицій [27]. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» подана в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022 р.	2023 р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29* \Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		12,58		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO)		15		
$EO = 0,31*V + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$				
1.1. Витрати на одиницю продукції (V)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,701	0,687	15
1.2. Фондовіддача ( $\Phi$ )	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	2,501	2,993	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	0,426	0,455	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	2913,183	4992,128	15
2. Фінансове положення організації ( $\Phi O$ )		13,5		
$\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,599	0,741	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	1,492	2,188	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,109	0,333	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	4,343	3,273	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3)		13,55		
$E3 = 0,37*РПР + 0,29* K3 + 0,21*ЗП + 0,13*КР$				
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	0,198	0,204	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (K3)	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	0,013	0,013	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,79	0,88	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$	0,058	0,062	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка			15

Проведений аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» показав, що показник конкурентоспроможності організації дорівнює 12,2. Значення показника наближається до 15, що говорить про постійний розвиток та



правильне управління конкурентоспроможністю підприємства. Зниження коефіцієнту оборотності обігових коштів підприємства свідчить про його потребу фінансових ресурсах. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією не зазнав змін. Це говорить про правильну збутову політику ПрАТ «Оболонь».

### 2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»

Після проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь» необхідно провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Даний аналіз діяльності підприємства проводиться з метою з'ясування та оцінки його фінансового стану та результативності діяльності. Аналіз фінансових показників дозволяє зрозуміти поточне фінансове положення підприємства, його ліквідність, платоспроможність та стабільність. У таблиці 2.13 подано аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022 рр. та за 2022 рр.

Таблиця 2.13 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», млн.грн

№	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
					2022	2023	Абсолютне (2022-2023)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Виручка від реалізації продукції	Ф.2,2000	Вр	млн.грн	8661,9	10763,1	2101,1	24,3
2.	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2,2050	Sp	млн.грн	6030,5	7398,1	1367,7	22,7
3.	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1,1095	Foc	млн.грн	3620,5	3716,6	96,1	2,7
4.	Оборотні кошти	Ф.2,1195	Fоб	млн.грн	1994,5	3288,1	1293,6	64,9
5.	Середня чисельність працівників	Звіт	q	чол.	2055	2056	1	0,05
6.	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Вр/q	W	тис. грн. / чол.	4,2	5,3	1,02	24,2

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Фондовіддача основних фондів	Вр/Фос	f	грн./ грн.	2,4	2,9	0,5	21,1
8.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Вр/Фоб	Коб	обертів	4,3	3,3	-1,1	-24,6
9.	Чистий прибуток	Ф.2, 2350	П	млн.грн	1198	1831,6	633,6	52,9
10.	Рентабельність виробництва	$\frac{П}{(Фос+Фоб)}*100$	Рв	%	21,3	26,148	4,8	-
11.	Рентабельність продукції	$\frac{П}{Sp}*100$	Рп	%	19,9	24,8	4,9	-

Засновуючись на даних, що наведені в таблиці 2.13 підсумуємо, що виручка від реалізації виробленої продукції ПрАТ «Оболонь» збільшилася на 2101 млн. грн або на 24%. Відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на 23% або на 1367 млн. грн внаслідок зниження вартості основних виробничих фондів на 3% (96 млн. грн). При цьому відбулося значне зростання кількості оборотних коштів на 34% (504 млн. грн), ці зміни обумовлені збільшенням виробничих запасів, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги, а також збільшенням кількості грошей та їх еквівалентів і рахунків у банках. Незважаючи на збільшення виручки від реалізації продукції змін у кількісному складі працівників не відбулося. Окремим проблемним питанням залишається те, за рахунок чого збільшилася виручка при незмінній кількості працівників. Доцільно припустити, що це сталося за рахунок збільшення ціни на продукцію, що виробляє ПрАТ «Оболонь». Зростання виручки від реалізації позитивно вплинуло на зміну річної продуктивності праці, яка зросла на 24%. Крім того, зростання виручки від реалізації позитивно вплинуло на показник фондovіддачі, який на кінець 2023 р. складає 2,9 гривні на гривню, а зростання склало 21%. Зростання виручки від реалізації та оборотних коштів призвело до зменшення коефіцієнту оборотності оборотних коштів, який зменшився на 25%. Ми бачимо, що зростання виручки від реалізації та інших показників призвело до зростання чистого прибутку підприємства на 53% у 2023 рр. у порівнянні з 2022 рр. При цьому рентабельність виробництва та продукції підприємства

зросли на 4,8% та 4,9% відповідно.

В таблицях 2.14 та 2.15 представлені експрес-аналіз та горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Оболонь» відповідно. Баланс надає інформацію, необхідну для прийняття стратегічних та тактичних рішень, таких як розширення бізнесу, інвестування в нові проекти, розподіл прибутку між власниками та інші. Вивчення балансу підприємства є ключовим для розуміння його фінансового стану та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.14 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, млн. грн

Статті балансу	Значення на кінець періоду, млн.грн		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури, млн.грн
	2022	2023		2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Актив</b>						
Необоротні активи (1095)	3620,540	3716,548	102,65	64,48	53,06	96,008
Оборотні активи (1195)	1994,518	3288,106	164,86	35,52	46,94	1293,588
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції (1160+1165)	138,747	474,679	342,12	2,47	6,78	335,932
Дебіторська заборгованість (1125+1130+1135+1155)	867,629	1147,673	132,28	15,45	16,38	280,044
Матеріальні обігові кошти (запаси) (1100)	982,646	1660,582	168,99	17,50	23,71	677,936
Інші обігові кошти (1190)	5,496	5,172	94,10	0,10	0,07	-0,324
Витрати майбутніх періодів (1170)	-	-	-	-	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>5615,058</b>	<b>7004,654</b>	<b>124,75</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1389,596</b>
<b>Пасив</b>						
Власний капітал (1405+1400+1420)	3361,607	5193,197	154,49	77,37	93,06	1831,590
статутний капітал (1400)	65,344	65,344	100,00	1,50	1,17	0,000
нерозподілений прибуток (1420)	1204,270	3155,476	262,02	27,72	56,54	1951,206
Довгострокові зобов'язання (1595)	981,844	386,220	-39,34	22,60	6,92	-595,624
Поточні зобов'язання: (кредит.заборг+короткос тр.кред+1600+1665)	1,197	1,329	110,98	0,03	0,02	0,131

Кінець таблиці 2.14

Кредиторська заборгованість (1610+1615+1620+1625+1630+1635)	955,959	1085,646	113,57	22,00	19,45	129,687
Короткострокові кредити (1600)	218,140	224,984	103,14	5,02	4,03	6,844
Інші короткострокові зобов'язання (1690)	23,324	18,235	78,18	0,54	0,33	-5,089
БАЛАНС	4344,648	5580,746	226,13	100,00	100,00	1236,097

Таблиця 2.15 – Горизонтальний аналіз структури балансу ПрАТ «Оболонь»

Статті балансу	Значення на кінець періоду, млн.грн		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне, млн.грн	відносне, %
<b>Актив</b>				
Необоротні активи (1095)	3620,540	3716,548	96,008	102,65
Оборотні активи (1195)	1994,518	3288,106	1293,588	164,86
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції (1160+1165)	138,747	474,679	335,932	342,12
Дебіторська заборгованість (1125+1130+1135+1155)	867,629	1147,673	280,044	132,28
Матеріальні обігові кошти (запаси) (1100)	982,646	1660,582	677,936	168,99
Інші обігові кошти (1190)	5,496	5,172	-0,324	94,10
Витрати майбутніх періодів (1170)	-	-	-	-
БАЛАНС	5615,058	7004,654	1389,596	124,75
<b>Пасив</b>				
Власний капітал (1405+1400+1420)	3361,607	5193,197	1831,590	154,49
статутний капітал (1400)	65,344	65,344	0,000	100,00
нерозподілений прибуток (1420)	1204,270	3155,476	1951,206	262,02
Довгострокові зобов'язання (1595)	981,844	386,220	-595,624	39,34
Поточні зобов'язання: (кредит.заборг+короткостр.кред+1600+1665)	1,197	1,329	0,131	110,98
Кредиторська заборгованість (1610+1615+1620+1625+1630+1635)	955,959	1085,646	129,687	113,57
Короткострокові кредити (1600)	218,140	224,984	6,844	103,14
Інші короткострокові зобов'язання (1690)	23,324	18,235	-5,089	78,18
БАЛАНС	4344,648	5580,746	1236,097	128,45

Проведення експрес-аналізу та горизонтального аналізу структури балансу підприємства дає нам можливість зробити висновок, що у 2023 р.

компанія значно покращила більшість своїх показників за активом та пасивом. Так, відбулося збільшення необоротних активів на 2,65% і склало 96,01 млн.грн. Але, варто зазначити, що при цьому частка необоротних активів у структурі балансу стала меншою на 11% у порівнянні з попереднім періодом. Такі зміни стали можливими внаслідок реструктуризації балансу підприємства. Про це говорить зростання показників інших складових активу підприємства, а саме оборотних активів, грошових коштів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості, матеріальних та інших обігових коштів. Експрес-аналіз балансу ПрАТ «Оболонь» показав зростання частки цих показників у структурі балансу. Так, наприклад, відбулося збільшення частки оборотних активів у структурі балансу підприємства на 11%. Проте, варто зазначити, що у 2023 р. відбулося зниження кількості обігових коштів на 0,32 млн. грн. Зниження кількості обігових коштів може вказувати на ефективне використання ресурсів підприємства, наприклад, оптимізацію запасів або зменшення недієвих оборотних активів. Щодо пасиву, аналіз показує, що у 2023 рр. відбулося збільшення власного капіталу на 54% і склало 1831,59 млн. грн. Також зросла кількість нерозподіленого прибутку більше ніж у два рази (1951,206 млн. грн). Це свідчить про те, що підприємство стабільно отримує прибуток та успішно досягає своїх фінансових цілей. В той самий час, збільшення нерозподіленого прибутку може вказувати на надлишок грошових потоків або недоінвестування в можливості для розвитку бізнесу або для максимізації прибутковості.

У 2023 рр. відмічається зменшення довгострокових зобов'язань на 60,66% (-595,624 млн. грн), що означає зменшення залежності від позик або інших форм боргового капіталу, що може покращити фінансову стійкість компанії і зменшити ризик фінансових проблем у майбутньому. Крім того, варто відмітити збільшення кредиторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» на 14% і становила 129,687 млн. грн. Збільшення кредиторської заборгованості призводить до збільшення поточних зобов'язань, що в свою чергу може призвести до зменшення рівня фінансової стабільності та збільшення

фінансового ризику підприємства. Зменшення короткострокових зобов'язань може вказувати на збільшення ліквідності підприємства, тобто його здатності виконати фінансові зобов'язання у визначений термін. У таблиці 2.16 наведено аналіз платоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2023 р.

Таблиця 2.16 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,11	0,33	0,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,8	1,14	0,35
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104)+(1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	1,56	2,30	0,74

Проаналізувавши діяльність підприємства ми бачимо, що норматив за абсолютною ліквідністю не досягається. Нестача 90% і 70% у 2022 та 2023 рр. відповідно свідчить про нестачу грошових коштів на підприємстві. Показники швидкої та загальної ліквідності є позитивними і навіть перевищують нормативне значення, що є показником достатньої кількості дебіторської заборгованості та запасів готової продукції на підприємстві. Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4$$

У таблиці 2.17 подано розрахунок показників ліквідності балансу за 2022 рр. та 2023 рр. та інформація щодо платіжного надлишку або нестачі.

Таблиця 2.17 – Абсолютні показники ліквідності балансу, млн. грн.

Актив	Формула за звітністю	31.12.	31.12.	Пасив	Формула за звітністю	31.12.	31.12.	Платіжний надлишок або нестача	
		2022	2023			2022	2023	31.12. 2022	31.12. 2023
		Найбільш ліквідні активи (A1)	1165			138,7	474,7	Пасиви найбільш термінові (П1)	1615
Активи, що швидко реалізуються (A2)	(1125+1130+1135+115)	867,6	1147,7	Пасиви короткострокові (П2)	1600	218,1	225	649,5	922,7
Низьколіквід. активи (A3)	1100	982,6	1660,6	Пасиви довгострокові (П3)	1595	981,8	386,2	0,8	1274,4
Активи, що важко реаліз. (A4)	1095+1190	3620,5	3721,7	Пасиви постійні (П4)	1495	3361,6	5193,2	258,9	-1471,5
Баланс	1900	5615,1	7004,7	Баланс	1900	5615,1	7004,7	0	0

Проведений аналіз показав, що рівняння має інший вигляд, а це означає невиконання співвідношення:

$$A1 < П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 > П4$$

Як ми бачимо, не виконується вимога переваги найбільш ліквідних

активів над найбільш терміновими пасивами. Вимога переваги активів, що швидко реалізується над короткостроковими пасивами виконується, як і вимога переваги низьколіквідних активів над довгостроковими пасивами. Також варто зазначити, що вимога переваги активів що важно реалізується над постійними пасивами не є виконаною. У таблиці 2.18 подано аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь». Цей аналіз дає інформацію про правильність управління фінансовими ресурсами підприємства протягом звітного періоду.

Таблиця 2.18 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,599	0,7	0,14
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X <sub>1</sub>	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500 + 1510+1515-1695-1095)/ \Phi.1.1300$	-0,098	0,062	0,16
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110 +1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,292	1,165	0,87

Результати аналізу показали, що ПрАТ «Оболонь» має високу фінансову стійкість. Коефіцієнт фінансової незалежності зріс, що свідчить про підвищення фінансової стабільності та незалежності компанії від зовнішнього фінансування. Крім того, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами дав позитивний ріст, це означає, що компанія краще захищена від ризиків, пов'язаних з недостатністю обігових коштів, і має можливість швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі та потребах бізнесу. Зростання коефіцієнту забезпеченості запасів власним капіталом, це є ознакою того, що ПрАТ «Оболонь» має більш стійке фінансове становище і використовує свої власні ресурси для фінансування своїх запасів. У таблиці 2.19 наведено



результати аналізу показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2022 та 2023 рр. Оцінити ділову активність підприємства можна використовуючи «золоте правило господарювання», де темп зростання виручки випереджає темп зростання прибутку, який, в свою чергу, випереджає темп зростання величини активів. Рівняння його має такий вигляд:

$$T_{\text{п}} > T_{\text{в}} > T_{\text{а}} > 100\%$$

Таблиця 2.19 – Показники ділової активності підприємства, млн. грн

Показник	Індекс	Формула за звітністю	2022	2023	Відхилення	
					Абсолютне	Темп зростання, %
Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток)	$T_{\text{п}}$	2000	8661,9	10763	2101,1	124
Виручка від виконаних робіт	$T_{\text{в}}$	2090	2631,4	3364,8	733,4	128
Величина активів	$T_{\text{а}}$	1300	5615,1	7004,7	1389,6	125

Після проведеного аналізу ми маємо змогу самостійно скласти рівняння із показниками ділової активності ПрАТ «Оболонь» та порівняти його із еталонним. Рівняння за показниками нашого підприємства має такий вигляд:

$$T_{\text{в}(128\%)} > T_{\text{а}(125\%)} > T_{\text{п}(124\%)} > 100\%$$

Як ми бачимо, виведене рівняння не відповідає еталонному рівнянню «золотого правила господарювання». Оскільки тепер темп зростання прибутку став нижчим за темп зростання активів, а не випереджає його, це може вказувати на зниження прибутковості компанії. Темп зростання активів тепер випереджає темп зростання прибутку, це може свідчити про те, що компанія збільшує свої активи. Щоб наблизити обрані показники до еталонного значення необхідно провести детальний аналіз основних фінансових показників, включаючи прибутковість, собівартість продукції та витрати. Це допоможе ідентифікувати причини незбалансованості. У таблиці 2.20 подано

розрахунок рентабельності ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.20 – Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	20,2	42,6	45,5	2,8
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	0,3	24,2	25,5	1,4
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	-2,2	20,0	25,9	5,8
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	-2,5	21,3	26,1	4,8
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	-6,2	43,3	43,0	-0,3
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	-4,2	64,6	123,3	58,6
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	-3,5	40,2	60,1	19,8
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	-9,0	73,0	67,9	-5,1
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	16,8	29,9	31,3	1,4
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	0,0	13,8	17,0	3,2
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	0,3	19,5	20,3	0,9

Проведення аналізу рентабельності ПрАТ «Оболонь» дає нам можливість зробити висновок, що підприємство є рентабельним. Відмічається майже всіх показників, що говорить про успішну діяльність компанії. Однак, необхідно звернути увагу на показники, які зменшилися у порівнянні з минулим періодом, а саме рентабельність власного капіталу та рентабельність оборотних активів. Зниження рентабельності власного капіталу говорить про зниження ефективності використання власного капіталу підприємства для отримання прибутку. Зниження рентабельності оборотних активів означає, що компанія отримує менший прибуток на одиницю оборотних активів. ПрАТ «Оболонь» може стикатися з проблемами, пов'язаними з неефективним використанням своїх активів, наприклад, через надмірні запаси, низьку продуктивність обладнання та інші. Але, загалом, зменшення вище наведених показників не є значним, тому оцінка рентабельності ПрАТ «Оболонь» є

позитивною. На рисунку 2.9 подано візуалізацію даних з таблиці 2.20.

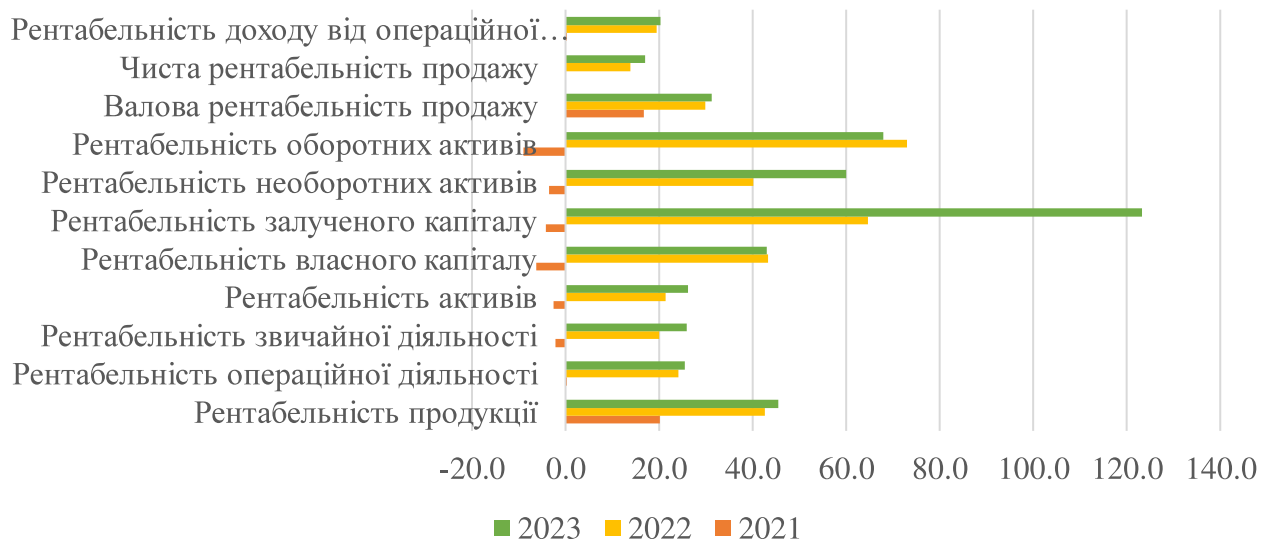


Рисунок 2.9 – Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» на період 2021 – 2023 рр.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи варто зазначити, що ПрАТ «Оболонь» є лідером виробництва пивобезалкогольної продукції в Україні. Від початку своєї діяльності у 1993 р. до сьогоднішнього дня підприємство пройшло великий шлях розвитку. Наявність чотирьох сертифікатів ISO свідчить про дотримання міжнародних стандартів у сферах якості управління, середовища, безпеки праці та виробництва продукції. Підприємство має широкую організаційну структуру, завдяки чому ефективно здійснюється управління. Станом на зараз ПрАТ «Оболонь» має 10 підприємств у своїй корпорації та випускає близько 31 товарної позиції. Нами були проведені аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства. За даними цього аналізу найбільш впливовим політичним фактором стало регулювання валютного обміну, оскільки підприємство здійснює активну експортну діяльність. Ринкова конкуренція та інфляція стали найбільш вагомими економічними факторами впливу на діяльність підприємства, оскільки економічна нестабільність в країні та велика кількість конкурентів на ринку пивобезалкогольної продукції є важливими аспектами для планування

подальшої діяльності ПрАТ «Оболонь». Із соціальних факторів найбільш впливовими виявилися зміни у способах реалізації та споживчий образ і репутація бренду. Найбільш вагомим технологічним чинником впливу на діяльність ПрАТ «Оболонь» стали інновації у виробництві. Було оцінено сильні, слабкі сторони підприємства, його потенційні загрози і можливості, а також оцінено його конкурентну перевагу за моделлю Портера, яка показала, що ризик входу потенційних конкурентів на ринок достатньо високий, а серед потенційних загроз товарів-замінників є сидр, шампанське чи слабоалкогольні фруктові напої. Найбільшими конкурентами ПрАТ «Оболонь» є ПрАТ «Запорізький пивоварний завод» та ПрАТ «АБ ІнБев Україна». Було розглянуто основні види продукції ПрАТ «Оболонь» та проведено їх аналіз із використанням матриці БКГ, що дало можливість оцінити актуальність продукції та результат від її наявності в асортименті. 5 із 10 розглянутих видів продукції, що випускає підприємство знаходиться у сегменті «зірки». Це означає, що дані види продукції мають високий темп ринкового росту але низьку частку ринку, тому вони потребують інвестицій та розширення маркетингової компанії. Проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства визначила його як таке, що постійно розвивається та має деякі показники, які потребуються покращення. Фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023 р. показав ріст чистого прибутку з на 2 млрд. грн (ріст на 24% у порівнянні з минулим періодом). Кількість оборотних коштів зросла на 34% і становила 1994,518 млн. грн на кінець 2023 р. Річна продуктивність працівників зросла на 24%, зміна склала 1,020 млн грн. Управління фінансовими ресурсами підприємства було вдалим у звітному періоді, оскільки показник фінансової незалежності збільшився на 14%, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зріс на 16%, а коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом збільшився 87%. Абсолютна більшість фінансових показників підприємства показала ріст, тому ми можемо зробити висновок, що підприємство правильно здійснювало свою господарську діяльність у 2023 р.

### **3 ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ВИДУ ПАКУВАННЯ ДЛЯ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

3.1 Обґрунтування інноваційного проєкту розвитку ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольних напоїв

Пропонуємо впровадити інноваційний проєкт, який буде частиною розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку алкогольних напоїв шляхом розробки нового виду пакування. Коли компанія друзів збирається на природу або на рибалку, вони часто обирають взяти з собою різні смаколики та пиво. Але іноді стається так, що поїздка неочікувана та треба швидко в магазині купити необхідне. Непередбачуваності завжди стаються, і у лісі чи на річці, де поряд немає ящиків з інструментами може знадобитися і ніж, і відкритка, якщо щось треба підкрутити, і відкривашка, щоб відкрити пляшки чи щось відремонтувати.

Ми пропонує нове пакування пива багаторазового користування, яке зручно переносити в комплекті з багатофункціональним інструментом на всі випадки життя. Нове пакування зроблене з натуральних матеріалів, а саме дерева, що добре відшліфовано, покрито спеціальним лаком у декілька шарів, що робить пакування стійким до вологи, температури, та буде слугувати споживачеві довгі роки. У новому пакуванні міститься 6 пляшок пива «Оболонь» у міні-ящичку з ручкою для комфортного носіння в комплекті з відкривашкою, де в одному приладі будуть поєднані відкривашка, штопор, міні пилочка, гачок, ніж тощо. Даний набір матиме назву «Похідний» та, після відпочинку на природі, може використовуватися як у господарстві (невеликий ящик для зберігання інструментів) та й на повторному відпочинку (необхідно лише купити 6 пляшок пива «Оболонь»). На рисунку 3.1 зображено нове пакування продукції ПрАТ «Оболонь» та багатофункціональна відкривашка – основна унікальність даного пакування. Завдяки такому великому набору

інструментів споживачу непотрібно замислюватися над тим, чи є в нього щось в машині, можна просто залишити ящик в багажнику машини до наступного відпочинку.



Рисунок 3.1 – Зразок міні-ящикка для пакування нового виду продукції ПрАТ «Оболонь» та багатофункціональна відкривашка

Ми вважаємо, що введення такого виду пакування для ПрАТ «Оболонь» є важливим, оскільки наразі підприємство не має аналогів подібного упакування. На рисунку 3.2 подано переваги інновації у пакуванні для ПрАТ «Оболонь». Реалізація проєкту нового виду пакування буде здійснюватися паралельно-послідовним методом. У таблиця 3.1 наведено календарний план впровадження проєкту.

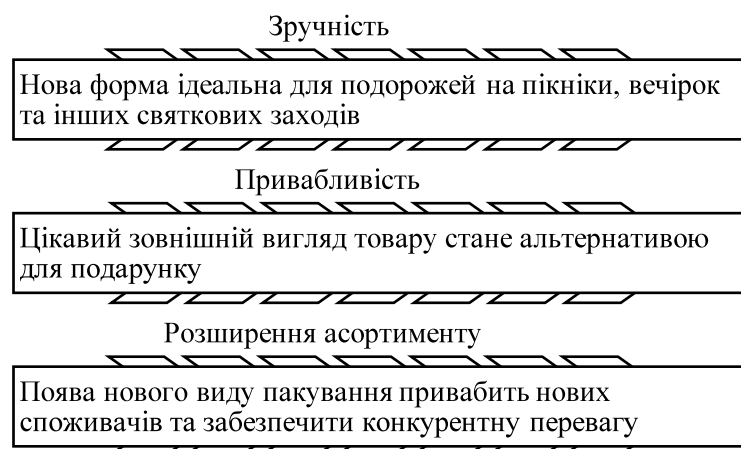


Рисунок 3.2 – Переваги нового виду пакування для ПрАТ «Оболонь»

### 3.2 Впровадження та реалізація проєкту введення інноваційного виду пакування для ПрАТ «Оболонь»

Впровадження та реалізація проєкту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» складається з десяти етапів. Нами буде розглянутий приклад обґрунтування проєкту розробки нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь». На рисунку 3.3 подано етапи впровадження та реалізації нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь».

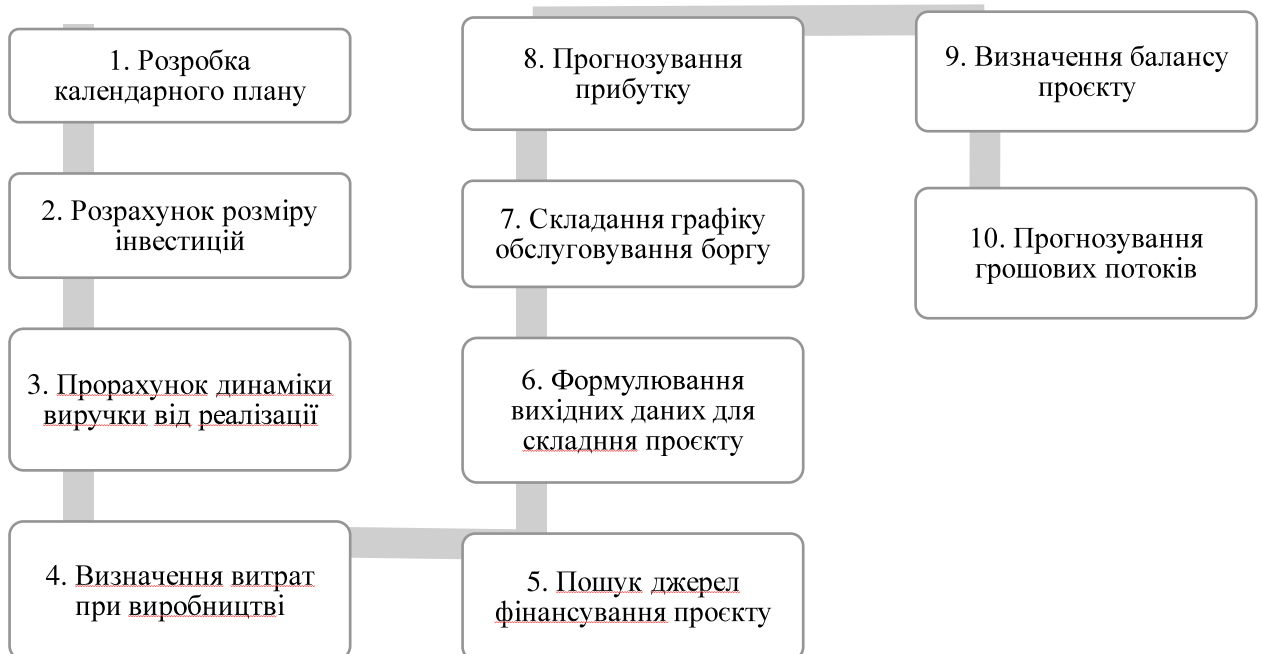


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження та реалізації нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь»

Другий етап – визначення розміру інвестицій. Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інноваційного проєкту для ПрАТ «Оболонь» наведений в таблиці 3.2. Для реалізації проєкту набору «Похідний» необхідно 1746,387 млн. грн.

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження нового виду пакування ПрАТ «Оболонь»

Етап	Січень 2023	Лютий 2023	Березень 2023	Квітень 2023	Травень 2023	Червень 2023	Липень 2023	Серпень 2023	Вересень 2023	Жовтень 2023	Листопад 2023	Грудень 2023	2024	2025	2026	2027	2028
	1. Розробка макету нового виду продукції, дизайн пакування та розробка макету відкривашки	XX															
2. Погодження всіх макетів		XX															
3. Пошук виробників, які зможуть виготовити коробки для пакування та відкривашки			XX														
4. Укладання контракту на поставку першої партії пакування та відкривашок				X													
5. Оплата пробної партії пакування та відкривашок				XX													
6. Виготовлення пробної партії пакування та відкривашок					X												
7. Дослідження пробної партії пакування і відкривашок на полицях супермаркетів					XX												
8. Укладання контракту на поставку відкривашок та коробок						X											
9. Формування повноцінної рекламної кампанії							XX										
10. Запуск рекламної кампанії								XXXXX									
11. Поставка на виробництво компанії «Оболонь» першої партії коробок та відкривашок								XX									
12. Відбір та навчання персоналу									XX								
13. Вивід нового виду продукції на полиці магазинів										XXX							
14. Вихід на заплановані потужності													XXXXX				



Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації проекту нового виду пакування для ПрАТ «Оболонь», млн. грн

Види робіт	Сума
1. Розробка макету нового виду продукції, дизайн пакування та розробка макету відкривашки	2,945
2. Погодження всіх макетів	0,078
3. Пошук виробників, які зможуть виготовити коробки для пакування та відкривашки	21,664
4. Укладання контракту на поставку першої партії пакування та відкривашок	185,344
5. Оплата пробної партії пакування та відкривашок	203,910
6. Виготовлення пробної партії пакування та відкривашок	250,214
7. Дослідження пробної партії пакування і відкривашок на полицях супермаркетів	79,631
8. Постачання технологічної лінії формування коробок	565,942
9. Формування повноцінної рекламної кампанії	148,568
10. Запуск рекламної кампанії	105,220
11. Постачання на виробництво компанії «Оболонь» першої партії коробок та відкривашок	83,508
12. Відбір та навчання персоналу	25,415
13. Вивід нового виду продукції на полиці магазинів	48,934
14. Вихід на заплановані потужності	25,014
Всього	1746,387

Третій етап включає в себе розрахунок динаміки виручки від реалізації за роками проекту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь». Даний етап включає в себе розрахунок запланованого потоку виручку від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримано підприємством в наслідок впровадження проекту. У таблиці 3.3 наведено розрахунок динаміки виручки від реалізації.

Таблиця 3.3 – Динаміка виручки від реалізації проекту нового виду пакування для ПрАТ «Оболонь»

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва наборів, од	1850	2220	2442	2540	2667
Ціна реалізації 1 набору, грн	795	906	1042	1178	1319
Собівартість 1 од. набору, грн	554	632	733	835	960
Виручка від реалізації, млн грн	147,0750	2011,986	2545,162	2991,075	3517,504

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	1024,900	1402,063	1789,033	2121,077	2561,201
Прибуток від операційної діяльності, млн. грн	445850	609923	756130	869998	956303
Рентабельність продукції, %	44	44	42	41	37
Рентабельність продаж, %	30	30	30	29	27

Четвертий етап – витрати, що мають місце при виробництві. Оскільки для реалізації проєкту потрібно залучити додаткових п'ятдесят спеціалістів, необхідно розрахувати заробітну плату, яку буде платити підприємство цим спеціалістам впродовж наступних п'яти років. Розрахунок витрат, що мають місце при реалізації описаного проєкту наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на реалізацію проєкту нового виду пакування для ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
Заробітна плата	31,792	34,971	38,468	42,315	46,546
Нарахування на заробітну плату	2,538	2,792	3,071	3,378	3,716
Повна собівартість	1024,900	1402,063	1789,033	2121,077	2561,201
З повної собівартості	-	-	-	-	-
постійні витрати(58%)	594,442	594,442	594,442	594,442	594,442
змінні витрати(42%)	430,458	807,621	1194,591	1526,635	1966,759

Витрати на оплату праці у 2023 р. склали 784,366 млн. грн, а кількість працівників 2056 осіб. Для впровадження інноваційного проєкту необхідно залучити 50 нових співробітників. Щомісячні витрати на оплату праці одного такого працівника складають 31792 грн. Заробітна плата додаткових працівників у 2025 р. складає 31,792 млн. грн. Прогнозується, що у кожному наступному році збільшення заробітної плати становитиме 10%. В такому випадку у 2026 р. заробітна плата становитиме 34,971 млн. грн, у 2027 р. – 38,468 млн. грн, у 2028 р. – 42,315 млн. грн, а у 2029 р. – 46,546 млн. грн.

П'ятий етап базується на розрахунку джерел фінансування проєкту нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь». У таблиці 3.5 наведено

інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. На кінець 2023 р. ПрАТ «Оболонь» сума нерозподіленого прибутку склала 1204,270 млн. грн [29]. Кредитні кошти в сумі 542,117 млн. грн будуть взяті в кредит у банку АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» під 20,45% річних [30].

Таблиця 3.5 – інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	69	1204,270	21,45
Залучений капітал	31	542,117	19,45
Всього (табл. 3.2)	100	1746,387	20,45

Шостий етап – вихідні дані для складання проєкту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь». Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання проєкту нового виду для ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, млн. грн (таблиця 3.2)	1746,387
3	кінцева вартість основних коштів, %	8%
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.5)	69%
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.5)	21,45%
6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.5)	19,45%
7	виручка від реалізації у перший рік, млн. грн (таблиця 3.3)	1470,750
8	постійні витрати у перший рік, млн. грн (таблиця 3.4)	594,442
9	змінні витрати у перший рік, млн. грн (таблиця 3.4)	430,458
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (формула 3.1)	7
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (формула 3.2)	34
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (формула 3.3)	33
13	термін служби обладнання, років	15
14	вартість обладнання, млн. грн (таблиця 3.2)	816,156
15	вартість оборотних коштів, млн. грн	389,254

Оборотність дебіторської заборгованості розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності:

$$T_{\text{дз}} = \frac{365 * \text{ДЗ}}{Vp}, \quad (3.1)$$

де  $Vp$  – виручка від реалізації, млн. грн;  $\text{ДЗ}$  – сума дебіторської заборгованості, тис. грн

Оборотність кредиторської заборгованості розраховується аналогічно за:

$$T_{\text{кз}} = \frac{365 * \text{КЗ}}{Vp}, \quad (3.2)$$

де  $\text{КЗ}$  – сума кредиторської заборгованості, млн. грн

Оборотність товарно-матеріальних запасів залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за:

$$T_{\text{тмз}} = \frac{365 * \text{ТМЗ}}{Sp}, \quad (3.3)$$

де  $Sp$  – собівартість реалізованої продукції, млн. грн;  $\text{ТМЗ}$  – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн

Сьомий етап – графік обслуговування боргу. Для реалізації проекту нового виду пакування підприємству необхідно залучений капітал у розмірі 542,117 млн. грн. В таблиці 3.7 наведено графік обслуговування боргу АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, млн. грн

Рік	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Початковий баланс	542,117	486,761	420,639	341,656	247,310	134,615
2. Річна виплата (3.1)	160,797	160,797	160,797	160,797	160,797	160,797
3. Процентні платежі	105,442	94,675	81,814	66,452	48,102	26,183
4. Основна частина	55,356	66,122	78,983	94,345	112,696	134,615
5. Кінцевий баланс	486,761	420,639	341,656	247,310	134,615	0

В рамках цього проекту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Розмір річної виплати боргу становить 160797 тис. грн. Розмір виплати боргу розраховується за формулою:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.4)$$

де  $S$  – розмір залучених коштів, млн. грн;  $PMT$  – невідомий розмір річної виплати, тис. грн;  $i$  – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн;  $n$  – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Восьмим етапом виступає розрахунок прогнозу прибутку після реалізації інноваційного проєкту ПрАТ «Оболонь». У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом. У таблиці 3.8 наведено прогноз чистого прибутку за п'ять років реалізації проєкту нового пакування продукції ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку за п'ять років реалізації проєкту нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь», млн. грн

Рік	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Виручка	0	1470,750	2011,986	2545,162	2991,075	3517,504
2. Змінні витрати	0	430,458	807,621	1194,591	1526,635	1966,759
3. Постійні витрати без амортизації	0	594,442	594,442	594,442	594,442	594,442
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	445,850	609,923	756,130	869,998	956,303
5. Амортизація (3.5)	0	50,058	50,058	50,058	50,058	50,058
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	395,792	559,865	706,072	819,940	906,246
7. Процентні платежі	105,442	94,675	81,814	66,452	48,102	26,183
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	301,117	478,051	639,620	771,838	880,063
9. Податок на прибуток*	0	54,201	86,049	115,132	138,931	158,411
10. Чистий прибуток	0	246,916	392,002	524,488	632,907	721,652
<i>*Податок на прибуток приймається на рівні 18%.</i>						

Амортизація розраховується з використанням методу прямопропорційного або лінійного розподілу за формулою:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} \quad (3.5)$$

де  $A_p$  – річна сума амортизаційних відрахувань, млн. грн;  $F_{перв}$  – вартість обладнання первісна, млн. грн;  $f_k$  – кінцева вартість основних коштів, частка од.;  $a$  – термін служби обладнання, років.

Дев'ятий етап включає в себе складання балансу проекту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь». Заповнення балансу починається із статей пасиву, після чого розраховується коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, розмір кредиторської заборгованості, після чого заповнюються статті активу.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу проекту нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції, тис. грн

Стаття балансу	2026	2027	2028	2029	2030
<b>АКТИВ</b>					
1. Необоротні активи, початкова вартість	816,156	766,098	665,983	515,811	315,580
2. Накопичена амортизація	50058	100115	150173	200230	250,288
3. Необоротні активи, залишкова вартість	766,098	665,983	515,811	315,580	65,292
4. Запаси	98,142	132,576	167,906	198,221	238,403
5. Дебіторська заборгованість	27,411	37,498	47,435	55,746	65,557
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	891,651	836,058	731,152	569,547	369,253
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	1114,451	1289,872	1482,739	1681,733	1885,347
8. Грошові кошти	240,732	255,111	265,667	270,154	270,552
9. Фінансові вкладення	873,719	1034,760	1217,072	1411,580	1614,795
10. Оборотні активи, всього	1240,004	1459,946	1698,080	1935,700	2189,308
11. Активи, всього	2006,102	2125,929	2213,891	2251,281	2254,600
<b>ПАСИВ</b>					
12. Власний капітал	1204,270	1204,270	1204,270	1204,270	1204,270
13. Нерозподілений прибуток	246,916	392,002	524,488	632,907	721,652
14. Довгострокові зобов'язання	420,639	341,656	247,310	134,615	0
15. Кредиторська заборгованість	134,277	188,002	237,822	279,488	328,678
16. Пасиви, всього	2006,102	2125,929	2213,891	2251,281	2254,600
<b>Додаткові показники</b>					
Оборотності кредит. заборгованості, раз	10,7	-	-	-	-
Розмір кредиторської заборгованості, млн.грн	137,428	-	-	-	-
Оборотності дебіт. заборгованості, раз	53,7	-	-	-	-
Оборотності ТМ запасів, раз	11	-	-	-	-

Десятий етап базується на розрахунку прогнозу грошових потоків впродовж реалізації проекту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ

«Оболонь». У таблиця 3.10 наведено прогноз грошовий потоків проекту нового

пакування продукції підприємства.

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків проекту нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції, млн. грн

Рік	2024	2025	2026	2027	2028
1. Чистий прибуток	246,916	392,002	524,488	632,907	721,652
2. Амортизація	50,058	50,058	50,058	50,058	50,058
3. Вивільнення обігових коштів	0	0	0	0	389,254
4. Залишкова вартість необоротних активів (3.6)	0	0	0	0	65,292
5. Сума надходжень	296,974	442,059	574,546	682,965	1226,256
6. Сплата основної частини боргу	55,356	66,122	78,983	94,345	112,696
7. Зміна дебіторської заборгованості	0	10,087	9,937	8,311	9,811
8. Зміна товарно-матеріальних запасів	0	34,434	35,330	30,315	40,183
9. Зміна кредиторської заборгованості	0	53,725	49,820	41,666	49,190
10. Чистий грошовий потік	241,618	385,140	500,117	591,660	1112,756

Залишкова вартість основних засобів розраховується за формулою:

$$F_{зал} = F_{перв} - A_p * a \quad (3.6)$$

де  $F_{перв}$  – первісна вартість основних засобів, млн. грн;  $A_p$  – необоротні активи, млн. грн;  $a$  – термін обслуговування обладнання, роки.

### 3.3 Оцінка ефективності проекту розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції

Ефективність проекту нового пакування продукції ПрАТ «Оболонь» можна оцінити за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) розраховується за формулою:



$$NPV = -NPV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.7)$$

де  $INV$  – обсяг власних інвестицій (власних коштів), млн. грн;  $CF_1, CF_2, \dots, CF_n$  – грошові потоки (чистий грошовий потік), млн. грн;  $r$  – вартість власного капіталу, частки од. Відтак,

$$NPV = -1204,270 + \frac{241,618}{(1 + 0,2145)^1} + \frac{385,140}{(1 + 0,2145)^2} + \frac{500,117}{(1 + 0,2145)^3} + \frac{591,660}{(1 + 0,2145)^4} + \frac{1112,756}{(1 + 0,2145)^5} = 228,033 \text{ млн. грн}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 21,45%, розміру власних коштів 1204,270 млн. грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10, розмір  $NPV$  складає 228,033 млн. грн, що показує високу ефективність проекту нового пакування продукції ПрАТ «Оболонь».

Другий показник – внутрішня норма прибутковості ( $IRR$ ) розраховується за формулою:

$$\sum_{j=1}^N \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV \quad (3.8)$$

За визначенням  $IRR$  – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій, або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

$$\frac{(241,618 + 385,140 + 500,117 + 591,660 + 1112,756)}{5} \times \left( \frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 1204,270 \text{ млн. грн}$$

Вартість чистого грошового потоку за шість років було усереднено,

оскільки він не є рівномірним.

$$2831,291/5 \times \left( \frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 1204,270 \text{ млн.}$$

грн

$$566,258 * k = 1204,270;$$

$$k = 2,12672.$$

Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років):

$$x = 30 \% \rightarrow k = 2,43557;$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$\text{IRR} \cong 30\% + \frac{2,43557 - 2,12672}{2,43557 - 2,03516} \times 2,12672 = 31,6\%$$

У нашому випадку IRR дорівнює 31,6% і перевищує вартість власного капіталу на 10,19% [31]. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. Третій показник – дисконтований термін окупності визначається за допомогою таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності проєкту нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь», млн. грн

Рік	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий грошовий потік	-1204,270	241,618	385,140	500,117	591,660	1112,756
Дисконтований грошовий потік	-1204,270	198,945	317,118	411,788	487,164	916,226
Акумуляований грошовий потік	-1204,270	-1005,325	-688,207	-276,419	210,744	1126,970

Дисконтований термін окупності складає повні три роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2026 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2027 р. до:  $3 + 487,164 / 276,419 = 4,8$  роки з початку впровадження інновації. Це менше тривалості проєкту, тому цей проєкт розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку

алкогольних напоїв може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи зазначаємо, що нами було запропоновано інноваційний проєкт впровадження нового виду пакування продукції ПрАТ «Оболонь», сутність якого полягає у створенні багаторазового дерев'яного ящичку на 3 пляшками пива в комплекті з багатофункціональною відкривашкою. Реалізація проєкту відбуватиметься паралельно-послідовним способом. Для впровадження проєкту необхідно залучити інвестиції в розмірі 1746,387 млн.грн. 69% від загальної суми інвестицій будуть складати власні кошти підприємства (1204,270 млн.грн), а 31% будуть складати залучені кошти (542,117 млн.грн). Залучені кошти будуть взяті у кредит під 20,45% річних в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» за стандартними умовами кредитування бізнесу в Україні. Для впровадження інноваційного проєкту необхідно залучити 50 нових співробітників. Оплата праці одного співробітника складатиме 31792 грн. на місяць.

Ефективність проєкту впровадження нового виду пакування була оцінена нами із використанням трьох показників. Перший показник NPV склав 228,033 млн.грн. Він є позитивним, що свідчить про високу ефективність проєкту. Другий показник IRR становив 31,6%, тим самим перевищуючи вартість власного капіталу на 10,19%. Розрахунок третього показника, а саме дисконтованого терміну окупності, показав, що тривалість реалізації проєкту дорівнює 4,8 роки, що дає нам можливість прийняти його до реалізації. Результати розрахунків за трьома методами стверджують, що запропонований нами проєкт може бути рекомендований до впровадження іншим підприємствам галузі виробництва пивобезалкогольної продукції.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування управлінських рішень у сфері управління інноваціями у ПрАТ «Оболонь», що дозволяє зробити наступні висновки.

Інноваційні діяльність є ключовим фактором високої конкурентоспроможності підприємства. Інновація є кінцевим результатом інноваційного процесу, який забезпечує успішне впровадження нововведень у виробництво, а інноваційний потенціал підприємства оцінює здатність компанії прийняти інноваційні рішення. Управління цими процесами здійснюється за допомогою інноваційного менеджменту, а правила використання інновацій та стимулювання нових досліджень і розробок здійснює інноваційна культура. Готовність працівників до нововведень визначає організаційний клімат, який одночасно впливає і на рівень творчого мислення співробітників, оскільки саме завдяки довірі, свободі і підтримці у колективі люди мають можливість реалізувати свій потенціал. Для здійснення інноваційної діяльності підприємства важливим фактором є інноваційна інфраструктура, яка допомагає учасникам інноваційного процесу здобувати нові знання та перетворювати їх у можливості. Технологічна база визначає ресурси підприємства, оцінюючи широту інноваційної діяльності та необхідність оновлення технічних засобів. Маркетингове забезпечення інновацій дозволяє оцінити попит, ринкові можливості та перспективи розвитку, визначаючи потребу у стратегічному плануванні та оцінюючи позицію компанії на ринку.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Оболонь». Підприємство здійснює свою діяльність у галузі виробництва пивобезалкогольної продукції з 1993 року. Компанія має чотири сертифікати якості ISO, що підтверджує дотримання міжнародних стандартів у якості управління, екології, безпеки праці та виробництві. Підприємство має 10 підрозділів та випускає 31 товарну позицію. Аналіз зовнішніх факторів впливу

на діяльність підприємства виявив, що валютне регулювання найбільш впливає на експортну діяльність компанії. Економічні фактори, такі як ринкова конкуренція та інфляція, також мають значний вплив. Серед соціальних факторів важливі зміни в реалізації та репутації бренду, а інновації у виробництві є ключовим технологічним чинником. SWOT-аналіз вказав на сильні та слабкі сторони підприємства, а також на високий ризик входу нових конкурентів і загрозу заміників продукції. Основні конкуренти – ПрАТ «Запорізький пивоварний завод» та ПрАТ «АБ ІнБев Україна». Аналіз продукції за матрицею БКГ показав, що 5 із 10 видів продукції потребують інвестицій та маркетингової підтримки. Фінансовий аналіз діяльності підприємства за 2023 рік показав зростання чистого прибутку на 24%, оборотних коштів на 34%, та продуктивності працівників на 24%. Підприємство ефективно здійснювало управління фінансовими ресурсами, що підтверджується зростанням фінансових показників.

Для продовження здійснення ефективної інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» нами було запропоновано впровадження інноваційного проекту нового виду пакування пива, який являє собою багаторазовий дерев'яний ящика з пляшками пива та багатофункціональну відкривачку. Впровадження проекту здійснюється у одинадцять етапів паралельно-послідовним способом. Впровадження запропонованого нами проекту вимагає інвестицій, розмір яких становить 1746,387 млн.грн. 69% розміру інвестицій становлять 1204,270 млн.грн і залучатимуться із обсягу власних коштів підприємства, а 31% інвестицій, що складає 542,117 млн.грн буде взятий у кредит під 20,45% річних від АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» за стандартними умовами кредитування підприємств в Україні. Для реалізації даного проекту необхідно залучити 50 нових співробітників, оплата праці одного такого працівника складатиме 31,792 грн на місяць. Оцінка ефективності даного проекту була проведена шляхом розрахунку та аналізу трьох показників: NPV, IRR та дисконтованого терміну окупності. Перший показник (NPV) склав 228,033 млн.грн. Його додатне значення свідчить про високий рівень ефективності запропонованого

нами проєкту. Другий показник (IRR) набув значення 31,6%. Дане значення перевищує вартість власного капіталу на 10,19%. Розрахунок дисконтованого терміну окупності показав, що реалізація проєкту займе 4,8 роки. Це говорить про доречність прийняття даного проєкту до реалізації. Результати розрахунків за трьома методами підтверджують, що запропонований нами проєкт можна рекомендувати для впровадження іншим підприємствам пивобезалкогольної галузі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Єрмак С.О. Дослідження економічного змісту поняття «інновація». *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 8. С. 42–46. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/361/>
2. Чіков І.А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24293.pdf>
3. Боковець В. В.; Гарафонова О. І.; Сідлак С. В. Інноваційна діяльність в Україні. *Вісник Хмельницький національний університет*. 2021. №6. С. 7–11. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-03.pdf>
4. Круш Н.П. Методологічні підходи до сутності поняття інновація. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. №19. С. 117–124. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/98122>
5. Котельбан, С. В. Хронологічні та хорологічні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №9. С. 91–96. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2018/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2018/19.pdf)
6. Дідур К.М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №9. С. 30–37. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9-10\\_2022/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9-10_2022/7.pdf)
7. Пілецька С. Т.; Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. №1. С. 146–150. URL: <http://surl.li/neacv>
9. Маліновська О.; Корень Д. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 538–541 URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1528/1493>
10. Хаврова К.С. Визначення сучасних підходів до управління

інноваційним розвитком підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. №4. С. 88–93. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1781/1/Khavrova\\_article\\_2019\\_4.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1781/1/Khavrova_article_2019_4.pdf)

11. Шипуліна Ю.С.; Ілляшенко Н.С.; Ілляшенко, С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. *Інституціональна модель інноваційної економіки*. 2019. С. 97–113. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/42759c55-6b66-45cd-ac6e-3482c43410ad>

12. Котко О.К. Інноваційна культура як компонент національної інноваційної системи. *Академія митної служби України*. 2016. С. 167–174. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1346>

13. Станіславик О.В.; Коваленко О.М. Роль інноваційної культури в розвитку інноваційної діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Одеський національний політехнічний університет*. 2016. №1 С. 111–115. URL: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/4248/1/tom\\_1\\_2-111-115.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/4248/1/tom_1_2-111-115.pdf)

14. Shanker Roy, et al. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*. 2017. URL: <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/38047/1/Van%20der%20Heijden-B-38047-AAM.pdf>

15. Скриньковський Р.М. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 250–257. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-1\\_0-pages-250\\_257.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-250_257.pdf)

16. Вороніна В.Л.; Зюкова М.М.; Артеменко А.Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 57–62 URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5693/1/Voronina.pdf>

17. Бочарова Ю.Г. Інноваційна інфраструктура: сутність, значення та класифікація. *Науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2017. №9 С. 9–13.



URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1024/1/Bocharova\\_article%20\\_2017\\_9.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1024/1/Bocharova_article%20_2017_9.pdf)

18. Гріщенко І.В. Методи розвитку технологічної бази інноваційно-орієнтованих підприємств. 2017. Т. 1. С. 47–49. *Матеріали всеукраїнської наукової конференції*. Вінниця, ВННІЕ ТНЕУ. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23367/1/47-48.pdf>

19. Пілецька С.Т.; Петровська С.В.; Петровський О.О. Категоріальний апарат маркетингового забезпечення інноваційного розвитку транспортних підприємств. *Наукоємні технології*. 2018. №4. С. 557–566. URL:

<http://surl.li/rmezu>

20. Сервіс перевірки контрагентів «YouControl». URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/05391057/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/05391057/)

21. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» URL: <https://obolon.ua/ua>

22. Принципи корпоративного управління ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b3a558ff8e4b8ebb6ade6ad9f340ca12.pdf>

23. Статут ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/d2980109fe82b3764db70210f3118916.pdf>

24. Бленда Н.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Т. 2. № 99. С. 124–131. URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-124-131>

25. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

26. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 281–285. URL: <http://surl.li/rnvuu>

27. Новікова Н. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. №3. С. 64–81. URL: <http://surl.li/sfpcl>

28. Швед Т.В; Біла О.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. URL: <http://surl.li/rakho>

29. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», 2023. URL: <https://clarity-project.info/edr/05391057/finances>

30. Raiffeisen Bank. Інвестиційні кредити для бізнесу «Кредит розвиток», 2024. URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredyty/investicijni-kredyty>

31. Фінансові таблиці: таблиця значення фактора теперішньої вартості, 2020. URL: <https://kep-tdatu.at.ua/dodatok.doc>

**ДОДАТОК А**  
**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПрАТ «Оболонь»**

Кількість працівників: 2056

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
Станом на 31 грудня 2023 року

(у тисячах гривень)

Форма №1

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2467	1934
первісна вартість	1001	41192	41192
накопичена амортизація	1002	38725	39258
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85202	48865
Основні засоби:	1010	3464064	3596253
первісна вартість	1011	10591555	10924673
Знос	1012	7127491	7328420
інші фінансові інвестиції	1035	68793	69482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
<b>Усього за розділом I</b>	1095	3620540	3716548
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	982646	1660582
Виробничі запаси	1101	808627	1425949
Незавершене виробництво	1102	62906	97290
Готова продукція	1103	100767	125792
Товари	1104	10346	11551
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650854	947078
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	149829	152450
з бюджетом	1135	49584	30573
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17362	17572
Гроші та їх еквіваленти:	1165	138747	474679
Гроші	1166	34	22
Рахунки в банках	1167	138713	474657
Інші оборотні активи	1190	5496	5172
<b>Усього за розділом II</b>	1195	1994518	3288106
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття</b>	1200		
<b>Баланс</b>	1300	5615058	7004654
<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>

## Кінець таблиці форма №1

1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65344	65344
Капітал в дооцінках	1405	2091993	1972377
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1204270	3155476
<b>Усього за розділом I</b>	1495	3361607	5193197
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419325	386220
Довгострокові кредити банків	1510	562519	
<b>Усього за розділом II</b>	1595	981844	386220
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків та розміщені облігації	1600	218140	224984
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями з оренди майна	1610	92696	0
товари, роботи, послуги	1615	429117	694669
розрахунки з бюджетом	1620	168798	144125
у тому числі з податку на прибуток	1621	82633	59777
розрахунками зі страхування	1625	3459	4391
розрахунками з оплати праці	1630	114679	102744
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	147210	139717
Поточні забезпечення	1660	74184	96372
Інші поточні зобов'язання	1690	23324	18235
<b>Усього за розділом III</b>	1695	1271607	1425237
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	5615058	7004654

(у тисячах гривень)

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2023	2022
1	2	3	4
<b>I. Фінансові результати</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10763029	8661928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7398205	6030487
<b>Валовий</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2090</b>	3364824	2631441
<b>збиток</b>	2095	-	-
Інші операційні витрати	2120	46587	37683

## Кінець таблиці I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

1	2	3	4
Адміністративні витрати	2130	458709	376851
Витрати на збут	2150	670728	542663
Інші операційні витрати	2180	84121	56526
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
<b>Прибуток</b>	<b>2190</b>	2197853	1693084
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9718
Інші фінансові доходи	2220	45290	15953
Інші доходи	2240	11209	
Фінансові витрати	2250	22209	122418
Фінансовий результат до оподаткування:			
<b>Прибуток</b>	<b>2290</b>	2 232736	1456414
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401146	-258448
Чистий фінансовий результат:			
<b>Прибуток</b>	<b>2350</b>	1831590	1197966
<b>Збиток</b>	<b>2355</b>	-	-

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2023	2022
Сукупний дохід/(збиток)	2465	1831590	1197966

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2023	2022
Матеріальні затрати	2500	4124933	3373782
Витрати на оплату праці	2505	784366	656949
Відрахування на соціальні заходи	2510	161241	144490
Амортизація	2515	338508	313993
Інші операційні витрати	2520	1646553	1383799
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>7055601</b>	<b>5873013</b>