

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій**

(Хвалинський Іван Сергійович)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

І.В. Хвалинський

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування систем управління організацією в сучасних умовах, використовуючи досвід ПрАТ «Оболонь». Основна увага приділена аналізу управлінських процесів, адаптації до змін ринкового середовища та впровадженню інноваційних технологій. Дослідження включає детальну оцінку поточної системи управління ПрАТ «Оболонь», ідентифікацію її ключових недоліків та формування авторських рекомендацій щодо вдосконалення.

Запропоновані заходи охоплюють впровадження матричної та проектної організаційної структури, використання фінансових технологій для підвищення прозорості фінансових процесів, оптимізацію бюджетування, а також удосконалення управлінських функцій.

Наукова новизна роботи полягає у розробці інноваційних підходів до підвищення гнучкості, прозорості та ефективності управлінських систем. Практична цінність визначається можливістю впровадження розроблених пропозицій для досягнення конкурентних переваг підприємства в умовах динамічних змін.

Ключові слова: система управління, організація, інновації, ПрАТ «Оболонь», матрична структура, фінансові технології, адаптивність, ефективність.

ABSTRACT

The qualification thesis examines the theoretical, methodological, and practical aspects of organizational management system formation in modern conditions, using PJSC “Obolon” as a case study. The focus is on analyzing management processes, adapting to market dynamics, and implementing innovative technologies. The study provides a comprehensive evaluation of the current management system at PJSC “Obolon,” identifying key weaknesses and offering tailored recommendations for improvement.

Proposed measures include adopting a matrix and project-based organizational structure, leveraging financial technologies to enhance financial transparency, optimizing budgeting processes, and refining management functions.

The scientific novelty lies in developing innovative approaches to increase flexibility, transparency, and overall management efficiency. The practical significance of the research is highlighted by the applicability of its proposals to achieve competitive advantages for enterprises operating in dynamic market conditions.

Keywords: management system, organization, innovation, PJSC “Obolon,” matrix structure, financial technologies, adaptability, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1.Теоретичні засади щодо сутності та декомпозиції системи управління організацією.....	9
1.2.Науково-методичні підходи до формування системи управління організацією в сучасних умовах	14
1.3.Приклади успішної практики формування системи управління організацією в сучасних умовах	24
РОЗДІЛ 2	31
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	31
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	31
2.2. Діагностика та оцінка системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»	42
2.3. Аналіз проблем функціонування системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»	56
РОЗДІЛ 3	61
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	61
3.1.Шляхи та напрямки вдосконалення системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»	61
3.2.Модель інноваційного розвитку системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»	67

3.3.Оцінка економічної доцільності реалізації інноваційних рішень щодо розвитку системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»	76
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід до ринкових відносин істотно змінює місце і роль підприємства в системі економічних відносин. З нижчого рівня економіки, від об'єкта управління до центру, підприємство на рівних правах стає основним суб'єктом господарського життя. Водночас перехід до ринкової економіки створює надмірні умови для розвитку різноманітних соціально-економічних та організаційних форм підприємництва, що діють в умовах повної економічної свободи.

Система управління є дуже ефективною не лише тоді, коли керівники, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, та працівники, які несуть відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, а й коли існують чіткі та чіткі взаємовідносини, які встановлюються між контрольними рівнями. Відсутність злагодженого механізму між усіма рівнями керування знижує ефективність управління всією системою. Запорукою успіху будь-якого підприємства в ринкових умовах господарювання є менеджмент. Існують різноманітні визначення цього поняття, що пояснює його універсальність і тісний зв'язок теорії з практикою, але для нашого дослідження цікавим є визначення менеджменту як виду управління, що передбачає розробку, моделювання та максимальне використання окремих елементів системи або системи в цілому.

Метою роботи є розроблення теоретичних та методичних основ функціонування системи менеджменту підприємства та розробка науково-практичних пропозицій до її удосконалення.

Згідно з визначеною метою у роботі вирішено такі **завдання**:

- розкрито сутність системи менеджменту підприємства та охарактеризувати її складові елементи;
- досліджено механізм управління діяльністю підприємства;
- проаналізовано методичні підходи до оцінки дієвості системи менеджменту підприємства;

- розроблено конкретні пропозиції спрямовані на удосконалення системи управління конкретної організації в сучасних умовах її функціонування.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері менеджменту підприємств, нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова звітність та інша документація досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи формування системи менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи:

- аналіз і синтез – для дослідження сутності системи менеджменту та її складових (перше завдання);
- системний підхід – для дослідження механізму управління діяльністю підприємства (друге завдання);
- порівняльний аналіз – для оцінки методичних підходів до аналізу ефективності системи менеджменту (третє завдання);
- методи логічного узагальнення – для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи менеджменту (четверте завдання).

Елементи наукової новизни. Елементи наукової новизни у системи управління ПрАТ «Оболонь» включають розробку та впровадження матричної та проектної організаційної структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та поліпшити координацію між підрозділами. Використання фінансових технологій (FinTech) для підвищення прозорості фінансових процесів, покращення контролю за витратами, а також оптимізації процесів бюджетування та фінансового планування.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у розвитку наукових положень щодо формування та функціонування системи менеджменту

підприємства. Практичне значення результатів дослідження визначається можливістю їх використання для підвищення ефективності управління підприємствами в сучасних умовах.

Апробація результатів.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із обсягу основного тексту викладено на 96 сторінці. Робота містить 25 таблиць та 10 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Теоретичні засади щодо сутності та декомпозиції системи управління організацією

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції ефективне управління організацією набуває особливого значення. Система управління організацією є складним і багатогранним механізмом, який потребує ґрунтовного дослідження та аналізу.

Перш за все, необхідно розглянути поняття системи. Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і взаємодіють між собою для досягнення спільної мети [27, с. 24]. Ключовими характеристиками системи є цілісність, ієрархічність будови, структурованість, взаємозалежність із зовнішнім середовищем.

Організація, як об'єкт управління, також є системою. Вона складається з різних підсистем (виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова тощо), які взаємодіють між собою. При цьому організація є відкритою системою, тобто активно взаємодіє із зовнішнім середовищем – споживачами, постачальниками, конкурентами, державними органами. Таким чином, ефективне функціонування організації як системи передбачає належне управління як її внутрішніми елементами, так і зовнішніми зв'язками [5, с. 58].

Система управління є невід'ємним атрибутом будь-якої організації. У табл. 1.1 детальніше розглянемо трактування даної дефініції різними науковцями.

Трактування поняття «система управління»

Науковець	Характеристика
Ф. Хміль	це сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації. Основне призначення даної системи полягає у виробленні управлінських рішень та забезпеченні їх реалізації для досягнення цілей організації.
С. Янг	розглядає систему управління організацією як частину організаційної структури, що складається з групи людей, які взаємодіють між собою. Це завдання у виявленні проблем (входів), виконаних певних дій (процесів) і формування рішень (виходів), які сприяють покращенню діяльності всієї організації або оптимізації входів і виходів.
В. В. Глущенко та В. І. Глущенко	це конкретна технологія реалізації, що дозволяє вирішувати визначені завдання управління, з використанням апаратних, нормативних і функціональних підходів
Г. В. Воронцова	система управління організацією є механізмом взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, а також способом підвищення рівня і сфери управління для досягнення цілей організації в оптимальних умовах

Джерело: сформовано на підставі [4,57]

На основі табл. 1.1 можемо сформуванати, власне твердження. Система управління – це комплекс взаємопов'язаних елементів, підсистем і процесів, які забезпечують функціонування організації, спрямовані на досягнення її цілей. Вона включає вироблення управлінських рішень, їх реалізацію та оптимізацію діяльності через ефективну взаємодію суб'єктів і об'єктів управління, з використанням апаратних, нормативних та функціональних підходів.

В контексті організації як системи, система управління виступає керуючою підсистемою (суб'єктом управління), що здійснює свідомий вплив на керовану підсистему (об'єкт управління). Суб'єктами управління виступають керівники всіх рівнів, які за допомогою методів і засобів управлінського впливу забезпечують цілеспрямовану діяльність об'єкта управління – виробничих та функціональних підрозділів і виконавців [15, с. 93].

Сучасна система управління організацією формується і діє за певними принципами та закономірностями. Серед головних принципів можна відзначити:

- цілеспрямованість – орієнтація на досягнення цілей організації;
- системність – врахування всіх факторів, що впливають на управління;
- ієрархічність – підпорядкованість нижчих рівнів управління вищим;
- динамічна рівновага – здатність реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;
- економічність – досягнення цілей з мінімальними витратами ресурсів [19, с. 162].

Декомпозиція системи управління організацією передбачає виділення її основних складових та їх взаємозв'язків. Традиційно виділяють такі підсистеми:

- Методологія управління – цілі, закони, принципи і методи управління.
- Процес управління – функції, комунікації, розробка рішень.
- Структура управління – рівні, ланки, зв'язки і повноваження.
- Техніка управління – комп'ютери, засоби зв'язку, офісна техніка.
- Кадри управління – керівники, фахівці, допоміжний персонал [17, с. 201].

Всі ці підсистеми тісно взаємопов'язані і лише в сукупності забезпечують ефективне функціонування організації. Методологія визначає, як здійснюється управління. Процес розкриває, що виконує система управління. Структура показує, де розміщені центри управління. Техніка відповідає на питання, чим здійснюється управління. Кадри займаються розподілом хто здійснює управління [22, с. 203].

Отже, система управління організацією – це складний комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечує вплив керуючої підсистеми на керовану з метою досягнення цілей організації. Декомпозиція системи управління дозволяє краще зрозуміти сутність і зміст управлінської діяльності та розробити заходи щодо її вдосконалення.

Декомпозиційний аналіз системи управління організацією відбувається в поділі складної системи управління на окремі частини або компоненти для детальнішого вивчення та розуміння їх взаємодії. Цей підхід дозволяє краще

оцінити ефективність та оптимізувати управлінські процеси. Розглянемо детальніше кожен з підсистем системи управління організацією.

Методологія управління включає в себе цілі, закони, принципи і методи управлінської діяльності. Цілі визначають бажаний стан організації в довгостроковій перспективі та слугують орієнтиром для всіх управлінських рішень. Закони відображають об'єктивні, істотні та стійкі зв'язки між елементами системи. Принципи формулюють загальні правила управлінської діяльності. А методи, в свою чергу, показують, як практично реалізувати функції управління [23, с. 95].

Процес управління охоплює основні функції менеджменту, а саме: планування, організація, мотивація та контроль. Планування визначає цілі і шляхи їх досягнення. Організація забезпечує впорядкованість діяльності і взаємодію її виконавців. Мотивація спонукає персонал до ефективної роботи. Контроль дозволяє вчасно виявити проблеми і коригувати дії. Всі наведені функції циклічно повторюються і утворюють процес управління [29, с. 112].

Структура управління відображає внутрішню будову організації, зв'язки між рівнями та підрозділами. Вона може бути лінійною, функціональною, лінійно-функціональною, матричною, дивізіональною тощо. Вибір структури залежить від масштабів, технології та стратегії організації. Раціональна структура дозволяє ефективно розподіляти завдання, права і відповідальність між ланками управління [31, с. 283].

Техніка управління – це є комплекс технічних засобів збору, обробки, зберігання та передачі інформації, які забезпечують функціонування системи управління. До неї належать комп'ютери, засоби зв'язку, офісне обладнання, програмне забезпечення. Технічні засоби дозволяють автоматизувати операції, прискорити документообіг, налагодити комунікації і, в підсумку, підвищити якість управлінських рішень [35, с. 158].

Кадри управління включають в себе керівників всіх рівнів, фахівців і допоміжний персонал, їх головне завдання – визначати цілі, розробляти плани і забезпечувати їх виконання. Від компетентності, досвіду, особистих якостей

управлінців значною мірою залежить успіх організації. Тому формування професійної команди є одним з ключових завдань системи управління [10, с. 74].

Всі ці підсистеми утворюють єдиний механізм управління організацією як системою. Вони тісно взаємодіють між собою: методи реалізуються через функції процесу управління відповідно до повноважень структурних ланок з використанням технічних засобів і за участю кадрів. Як результат, система управління забезпечує ефективну діяльність організації та її адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Розглянемо основні переваги сучасної теорії управління:

1. Підвищує продуктивність. Сучасна теорія управління використовує математичні та статистичні методи для оцінки продуктивності в організації. Керівники можуть використовувати ці дані, щоб зрозуміти поведінку співробітників і розробити рішення, які максимізують потенціал їхньої робочої сили. Наприклад, вони мають змогу впроваджувати процеси, які роблять завдання співробітників більш ефективними, або пропонувати навчальні програми для вдосконалення їхніх навичок.

2. Допомогає в прийнятті рішень. Сучасні теорії менеджменту часто дають керівникам уявлення про фактори, які їм необхідно вивчити, які вони можуть використовувати для оцінки своєї організації чи відділу. Коли менеджери знають, на що звертати увагу, це допомагає їм визначити проблеми та почати придумувати потенційні рішення. Використання математичних методів також дозволяє їм використовувати дані для підтримки цих рішень і остаточних рішень.

3. Покращує залученість працівників. Сучасне управління розглядає мотивацію працівників до роботи поза фінансовою вигодою. Менеджери, які використовують цю теорію, можуть визначити та впровадити процеси або процедури, які враховують різноманітні потреби працівників. Якщо працівники почуваються задоволеними на роботі, це підвищує їхній моральний дух і залученість і викликає бажання продовжувати працювати в організації.

4. Сприяє об'єктивності. Сучасні підходи до управління акцентують увагу на використанні математичних методів, які допомагають менеджерам приймати

рішення на основі фактів і даних, а не особистих переконань чи емоцій. Ці методи дозволяють тестувати різні варіанти рішень і визначати, які з ними найкраще відповідають потребам організації. Завдяки цьому менеджери можуть отримати більш обґрунтовані та ефективні рішення.

5. Забезпечує адаптивність. Управлінські теорії визнають, що сучасні організації функціонують в умовах, що швидко змінюються. Вони підкреслюють важливість врахування впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на діяльність бізнесу. Менеджери повинні мати готові заміни іншої техніки та підходи для ефективного реагування на ці зміни. Наприклад, використання нових технологій для покращення процесів або статистичних методів при розробці рішень може значно підвищити адаптивність організації [3].

Таким чином, декомпозиційний аналіз системи управління організацією розкриває її складність і багатогранність. Кожна підсистема відіграє специфічну роль, але лише в сукупності вони забезпечують цілеспрямований вплив на діяльність організації. При цьому система управління повинна відповідати викликам зовнішнього середовища, специфіці організації, враховувати інтереси персоналу і суспільства. Розуміння цих аспектів дозволяє цілеспрямовано вдосконалювати систему управління, підвищувати її дієвість, а отже – забезпечувати успішний розвиток організації в сучасних умовах.

1.2. Науково-методичні підходи до формування системи управління організацією в сучасних умовах

На сьогоднішній день відповідно до умов сучасного господарювання та непередбачуваності зовнішнього середовища організації, значна увага на підприємстві приділяється таким проблемам як результативності, ефективності і якості менеджменту.

Від ефективності та якості управління залежить загальна ефективність управління, можливість і мотивація розвитку підприємства та його інвестиційна

привабливість.

Принципи управління формують основу для побудови системи управління організацією. Вони визначають базові цінності та орієнтири, які допомагають керівникам приймати правильні рішення. Серед цих принципів є орієнтація на результат, яка передбачає встановлення чітких цілей та досягнення визначених показників продуктивності [4, с. 45]. Інший важливий принцип – ефективність використання ресурсів, що означає максимізацію виходу при мінімальному використанні ресурсів [5, с. 112]. Гнучкість та інноваційність дозволяють організаціям адаптуватися до змін та впроваджувати новаторські ідеї [22, с. 78], а відповідальність перед стейкхолдерами вказує на важливість врахування інтересів клієнтів, інвесторів, працівників та суспільства [27, с. 201].

Ефективність управління, насамперед, відображає ефективність управлінської діяльності, що визначається як відношення досягнутих результатів до витрат, які з ними пов'язані.

Наукові підходи виділяють різні концепції та теорії, що застосовуються в управлінні. Системний підхід розглядає організацію як цілісну систему, де всі частини взаємопов'язані [27, с. 34]. Процесний підхід зосереджується на оптимізації внутрішніх процесів [9, с. 89], тоді як ситуаційний підхід передбачає, що найкращий спосіб управління залежить від контексту [24, с. 156]. Підхід на основі компетенцій акцентує увагу на навичках і знаннях, які є важливими для ефективного управління [10, с. 67], а підхід управління якістю зосереджений на забезпеченні високої якості продуктів і послуг [8, с. 213].

Методики управління включають інструменти та техніки, які допомагають реалізувати наукові підходи. До них належать SWOT-аналіз, який дозволяє вивчити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [14, с. 178], а також методи планування, які допомагають створити стратегічні та оперативні плани [46, с. 95].

Компанії часто вимагають SWOT-аналіз не тільки для оцінки власної продукції, а й для аналізу продукції конкурентів, крім того, цей інструмент готово структуровано отримувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на всі організації. SWOT-аналіз дозволяє чітко і в правильному

контексті оцінити поточний стан компанії, товар чи послуги в галузі, що робить його одним із найпоширеніших інструментів для управління ризиками та прийняття управлінських рішень.

Основним етапом SWOT-аналізу є оцінка внутрішнього середовища організації, що створюється через метод профілювання. Кожен фактор оцінюється за допомогою експертної оцінки його значимості. Аналізуючи та класифікуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори за їхнім впливом на організацію, можна застосувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози.

Останнім етапом SWOT-аналізу є встановлені зв'язки між найбільшою кількістю сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніми можливостями і загрозами. Розглянемо на прикладі табл. 1.2.

Таблиця 1.2

SWOT -аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність конкурентної переваги	Нижчі за середні темпи зростання
Сильна позиція на ринку/імідж/впізнаваний бренд	Низька репутація бренду/ іміджу компанії серед споживачів
Асортиментна політика товарів чи послуг	Виробництва зі значними витратами/ нерентабельність роботи компанії
Значні прибутки/диверсифікація витрат	Збитки діяльності
Значна кількість точок продажу	Відсутня або слабка маркетингова політика
Висока якість продукції/послуг	Вузька диверсифікація продукції/ неякісні товар/послуг
Хороша маркетингова стратегія/політика	
Потенційні можливості	Потенційні загрози
Економічна/ політична ситуація в країні	Економічна/ політична ситуація в країні
Вихід на нові точки продажу/нові ринки	Зростання тиску конкурентів
Швидке зростання ринку	Зростання товарів-замінників
Інвестиційна привабливість	Демографічна криза в країні

Джерело: розроблено автором на основі [60]

Таким чином, згідно табл. 1.2 бачимо, що існують безліч категорій для проведення SWOT-аналізу, які можна доповнювати та розширювати. На Рис. 1.1 зображена схема проведення SWOT-аналізу.

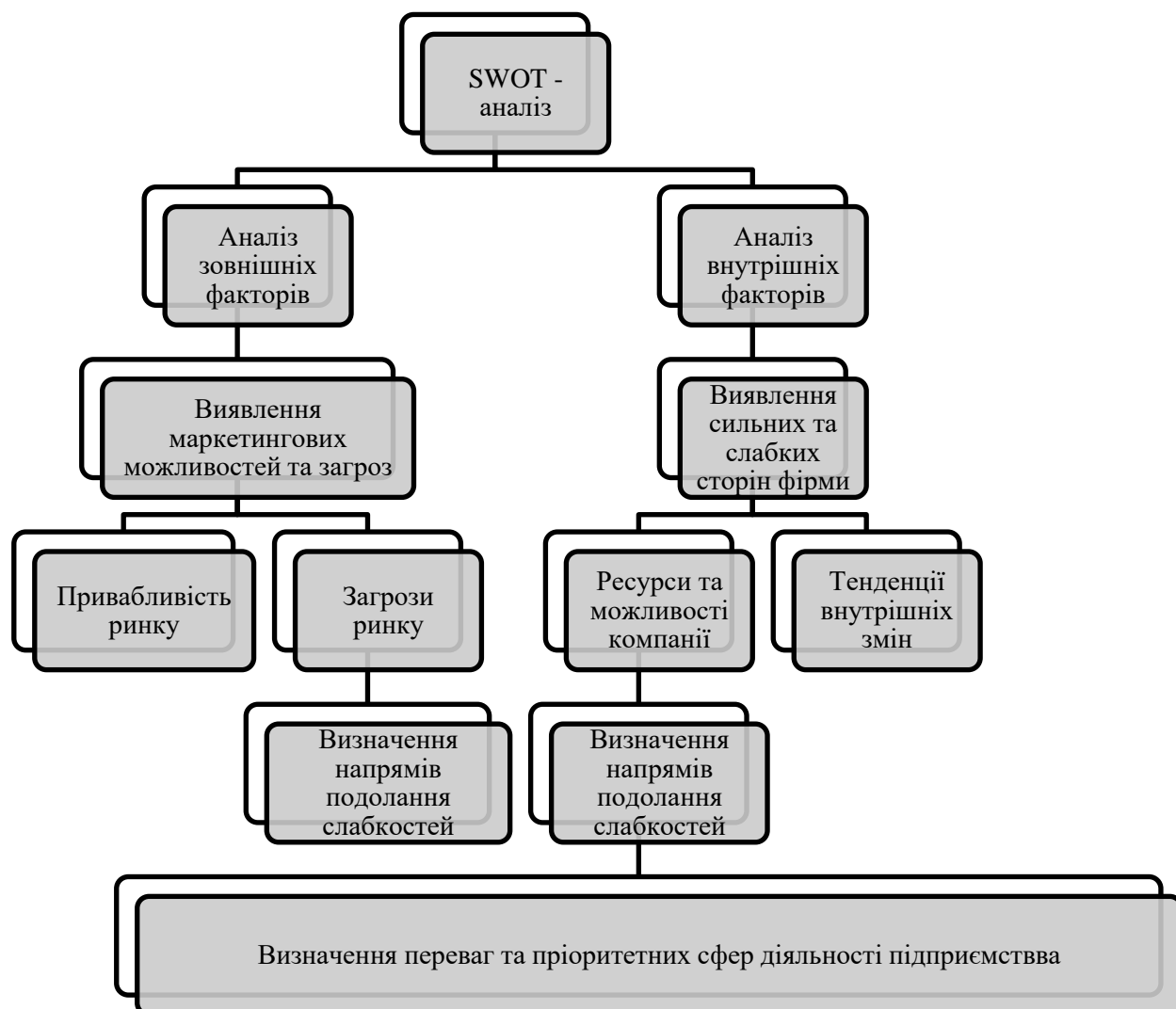


Рис.1.1. Процес здійснення SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [60]

Таким чином, згідно схеми представленої на Рис. 1.1 будується матриця SWOT-аналізу і в кінцевому результаті визначаються переваги та пріоритети для маркетингової діяльності організації.

Управління проектами передбачає організацію та контроль їх виконання [20, с. 234], оцінка ризиків допомагає виявляти та оцінювати потенційні загрози [23, с. 117], а стратегічний аналіз сприяє розробці ефективних стратегій на основі дослідження ринку та конкурентів [43, с. 310].

Методи формування системи управління організацією включають визначення цілей, розробку стратегій, побудову організаційної структури та вибір стилів керівництва. Визначення цілей означає встановлення чітких та вимірюваних цілей [46, с. 82], розробка стратегій – створення планів для їх досягнення [46, с. 143]. Побудова організаційної структури визначає ролі та відповідальності [31, с. 209], а вибір стилів керівництва вказує на важливість підбору правильного стилю управління [13, с. 291]. Управління ресурсами передбачає ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів [11, с. 167], а впровадження систем контролю та моніторингу допомагає забезпечити відстеження та коригування процесів для досягнення кращих результатів [61, с. 355].

Оцінка внутрішньої ефективності системи менеджменту повинна базуватися на комплексній оцінці ефективності окремих елементів, що становлять загальну систему менеджменту підприємства. Зовнішня оцінка продуктивності характеризує результативність із прикладної точки зору із зовнішньої точки зору організації. Цей компонент значною мірою залежить від стану зовнішнього середовища та здатності організації адаптуватися до його змін, тому він також відомий як адаптивна продуктивність. Загальна ефективність системи менеджменту є сукупністю внутрішньої та зовнішньої ефективності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

Компонент	Внутрішня ефективність	Зовнішня ефективність
Оцінка результативності	Вимірюється за допомогою внутрішніх показників, таких як продуктивність, якість, використання ресурсів.	Визначається через ринкові результати, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.
Залежність	Залежить від внутрішніх факторів: управлінської структури, ресурсів, технологій, процесів.	Залежить від зовнішнього середовища: конкурентів, економічних, соціальних та політичних факторів.

Показники	Продуктивність, ефективність використання ресурсів, якість продукції, час виконання завдань.	Зростання ринку, конкурентоспроможність, здатність адаптуватися до змін.
Інструменти оцінки	Внутрішні аудити, звіти, КРІ (ключові показники ефективності), аналіз витрат.	Аналіз зовнішніх факторів, опитування споживачів, аналіз ринку, SWOT-аналіз.
Ключові фактори успіху	Оптимізація внутрішніх ресурсів, розвиток навичок персоналу, підвищення ефективності операцій.	Стратегічне планування, адаптивність до змін, інноваційність.

Джерело: розроблено автором на основі [31,61]

Отож, як видно з табл. 1.3 внутрішня ефективність фокусується на оцінці операційних процесів і здатності підприємства ефективно використовувати свої ресурси. Зовнішня ефективність зосереджена на здатності підприємства адаптуватися до зовнішнього середовища, де важливими факторами є конкурентне середовище, зміни в економіці, соціумі та політиці, а також споживацькі вимоги та нові технології. Загальна ефективність системи менеджменту залежить від гармонійної взаємодії цих двох компонентів і від здатності організації одночасно покращувати внутрішні процеси та реагувати на зовнішні зміни.

Одним з ключових підходів є використання кількісних показників для оцінки результативності управлінської діяльності. До таких показників належать, зокрема, ефективність роботи менеджерів, раціональність організаційної структури управління, продуктивність праці управлінського персоналу тощо. Ці показники дають змогу об'єктивно оцінити окремі складові системи управління і порівняти їх з нормативними чи середньогалузевими значеннями.

Поряд з кількісними важливе значення мають і якісні показники ефективності управління, такі як рівень задоволеності персоналу, ступінь досягнення стратегічних цілей, адаптивність до змін середовища. Їх оцінка потребує використання експертних методів, опитувань, спостережень.

Ефективність системи управління бізнесом – результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керуючої та керованої систем, що забезпечують досягнення бізнес-цілей; у зв'язку з цим необхідно

відношення результату різноманітних інвестицій (витрат) у систему управління підприємством до суми витрат на їх застосування. Тому забезпечення ефективності управління потребує концентрації уваги керівників підприємства як на внутрішній ситуації, так і на змінах зовнішнього середовища.

При оцінці ефективності системи управління слід враховувати стадію життєвого циклу організації. На етапах зародження і зростання більшу вагу мають показники гнучкості, адаптивності, інноваційності системи управління. На стадії зрілості важливішими стають показники прибутковості, рентабельності, продуктивності. На етапі спаду критичного значення набувають показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості.

На рис. 1.2. зобразимо підходи до оцінювання ефективності управління підприємством.

Ефективність системи управління значною мірою визначається обґрунтованістю управлінських рішень. Тому важливим науково-методичним підходом є застосування економіко-математичних методів і моделей для оптимізації рішень. Це дозволяє знайти найкращі варіанти використання ресурсів, структури виробництва, розподілу інвестицій тощо.

Сучасним підходом до оцінки ефективності управління є концепція ключових показників ефективності (KPI). Вона передбачає декомпозицію стратегічних цілей організації на специфічні показники діяльності підрозділів і персоналу та регулярний моніторинг їх досягнення [2]. Цей підхід дає змогу спрямувати зусилля всіх ланок на реалізацію стратегії, підвищити мотивацію персоналу.

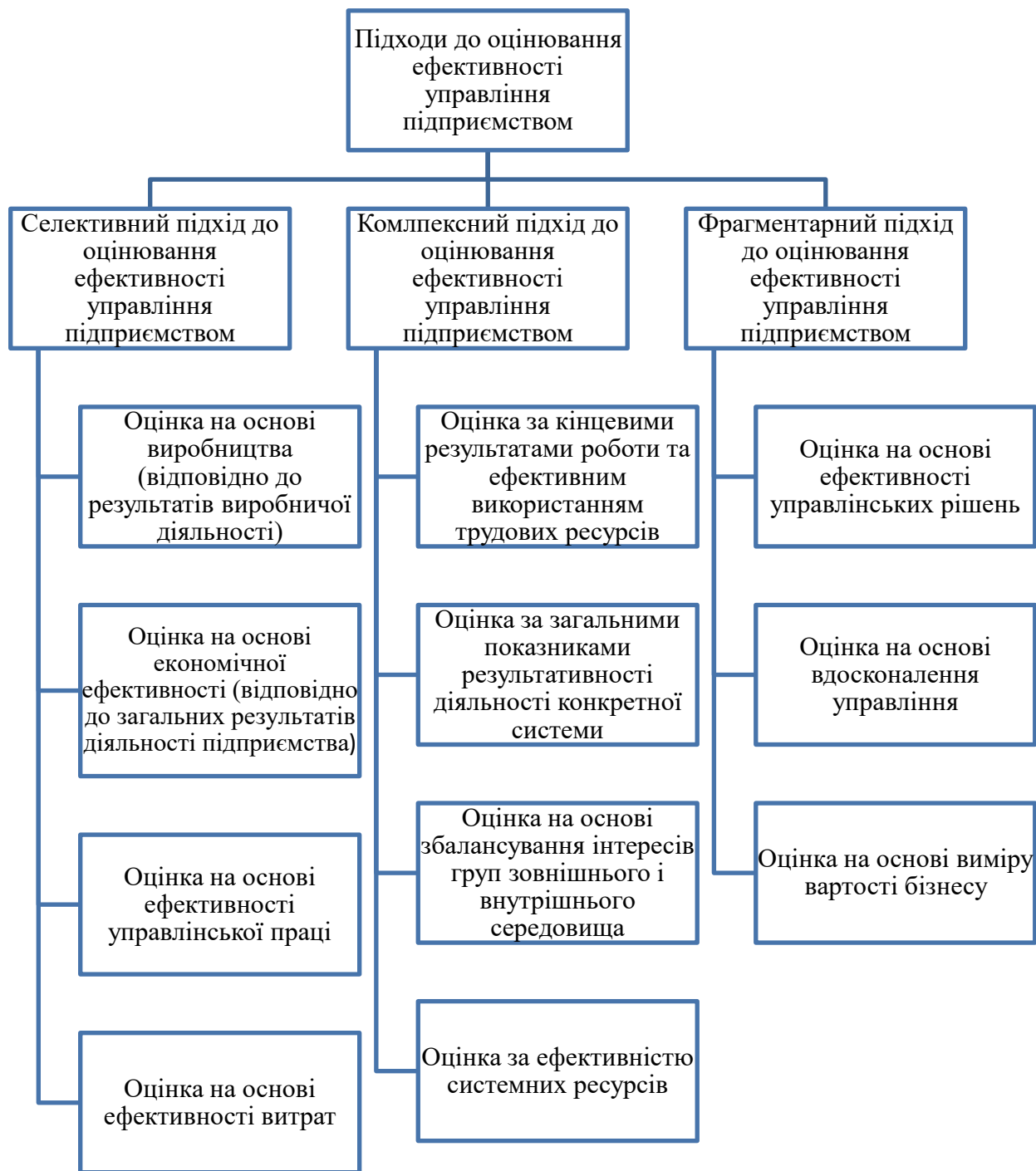


Рис.1.2. Підходи до оцінювання ефективності управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [13]

В управлінні бізнес-процесами (BPM) використовуються такі індикатори (Рис. 1.3).

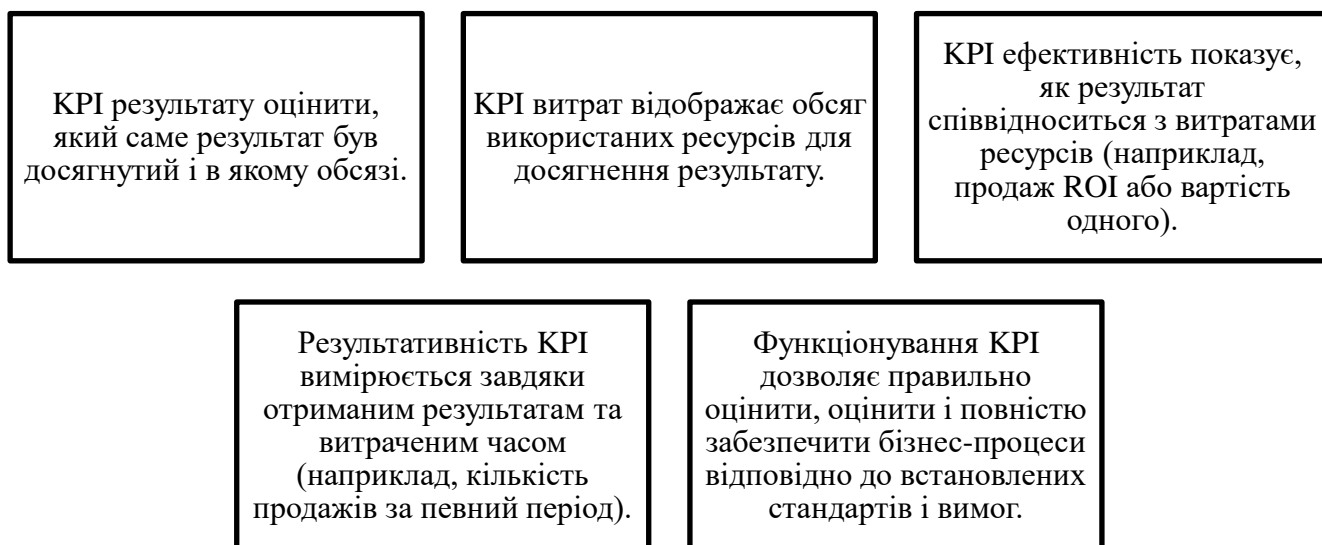


Рис. 1.3. Індикатори ефективності в управлінні бізнес-процесами

Джерело: складено автором на підставі [16]

Такий підхід сприяє формуванню стратегії компанії, надаючи кілька показників для інформування співробітників про ключові фактори успіху в різних часових рамках. Керівництво спрямовує зусилля співробітників на досягнення довгострокових цілей.

Система КРІ важлива для компаній, що дозволяє оцінити, наскільки поточні показники діяльності відповідають цілям та стратегічним ініціативам на довгострокову перспективу. КРІ є інструментом вимірювання та управління ефективністю компанії, нерозривно пов'язаним із її стратегією.

Основною метою методів управління є сприяння розвитку ініціативи підприємств та їх структурних підрозділів, забезпечення матеріальної та моральної мотивації працівників, підвищення якості продукції або послуг та підвищення ефективності виробничих процесів. відповідно до мотиваційної поведінки особистості виділяють чотири групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні та психологічні.

Система методів управління створює умови для чіткого й ефективного функціонування управлінського процесу, раціонального використання виробничих

ресурсів і досягнення цілей підприємства. Проте, відмова від використання будь-якої групи методів знижує синергетичний ефект, який є елементом у діяльності кожного підприємства.

Економічні методи зайнятості займають центральне місце в управлінні трудовою діяльністю, після чого на їх основі формуються програми економічного розвитку, застосовуються режими роботи й стимули, які мотивують працівників до результативної діяльності. Ці методи впливу на економічні інтереси як колективу, так і окремих працівників через матеріальне стимулювання.

Організаційно-розпорядчі методи, орієнтовані на розвиток почуття обов'язку та відповідальності, зокрема адміністративної. Вони мають безпосередній вплив, після підлеглих зобов'язань зобов'язані виконувати вимоги регламентуючих або адміністративних документів.

Соціальні методи базуються на соціальних механізмах, які діють у колективах, таких як неформальні групи, статус і роль особистості, відносини в колективі, соціальний клімат та соціальні потреби.

Психологічні методи спрямовані на вплив на психоемоційний стан працівників, регулювання їх поведінки та створення сприятливого морально-психологічного клімату. Це сприяє активізації людського фактора та розвитку особистості.

Ефективність застосування методів управління значною мірою залежить від професійності управлінських кадрів, що вимагає постійного вдосконалення своїх знань і навичок. Більше комплексне використання всіх методів забезпечує дієвий вплив на колектив і продуктивність підприємства [12, с. 220].

Таким чином, науково-методичні підходи до формування ефективної системи управління організацією мають ґрунтуватися на комплексному використанні кількісних і якісних показників з урахуванням стадії життєвого циклу, обґрунтуванні управлінських рішень за допомогою економіко-математичних методів, застосуванні сучасних управлінських технологій на зразок КРІ. Це дасть змогу створити дієву систему, спроможну забезпечити досягнення цілей і висхідний розвиток організації.

1.3. Приклади успішної практики формування системи управління організацією в сучасних умовах

Приклади успішної практики формування системи управління організацією в сучасних умовах демонструють, як компанії адаптуються до змін і ефективно керують своїми ресурсами. Ці приклади підкреслюють важливість інновацій, гнучкості та стратегічного підходу.

Однією з ключових практик є впровадження гнучких організаційних структур. Багато сучасних компаній використовують крос-функціональні команди та матричні структури, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше координувати діяльність між різними відділами [9].

Успішні організації активно використовують технології для оптимізації процесів управління. Це включає в себе автоматизацію рутинних завдань, впровадження систем управління персоналом та використання аналітичних інструментів для прийняття рішень на основі даних [54]. Такі підходи допомагають покращити ефективність та знизити витрати.

Google є одним із провідних прикладів успішного формування системи управління в сучасних умовах. Відома своїм інноваційним підходом, компанія впровадила гнучкі організаційні структури, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку. Google активно використовує крос-функціональні команди та матричні структури, що сприяє ефективному обміну інформацією та співпраці між різними департаментами.

Toyota, одна з провідних автомобільних компаній, відома своєю системою управління Lean. Вона зосереджується на мінімізації втрат та підвищенні ефективності виробничих процесів [33]. Ключовим аспектом цієї системи є методологія «канбан», що допомагає оптимізувати виробничі процеси та швидко реагувати на змінні потреби ринку.

Toyota також використовує підхід до управління персоналом, що заохочує постійне вдосконалення. Співробітники активно залучаються до процесу

оптимізації та підвищення якості продукції [33]. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності та задоволеності клієнтів.

Таблиця 1.4

Порівняння традиційного та Lean підходів до виробничого менеджменту

Аспект	Традиційний підхід	Lean підхід
Фокус	Обсяг виробництва	Ефективність
Запаси	Великі запаси	Мінімальні
Виробничі цикли	Довгі	Короткі
Залученість персоналу	Низька	Висока
Якість	Контроль в кінці	Вбудована

Джерело: складено автором

Розвиток системи управління на підприємстві зумовлюють сучасні умови конкурентоспроможності компанії щодо позиції на ринку. Володіння фінансовими, інформаційними, сировинними ресурсами в сучасній економічній ситуації перестає бути значною і актуальною, найбільш важливою перевагою є потенціал людських ресурсів, як наслідок, його розвиток [13]. Існують рівні розвитку системи управління талантами, яких слід відносити: мінімальний, базовий, розвинений, просунутий, прогресивний і світові рівні [39].

Рівні розвитку системи управління талантами:

1. Мінімальний – базові HR-процеси, відсутність стратегії розвитку талантів.
2. Базовий – наявність окремих ініціатив з розвитку талантів, несистемний підхід.
3. Розвинений – формалізована система управління талантами, інтеграція з HR-процесами.
4. Просунутий – стратегічний підхід до управління талантами, залученість керівництва.

5. Прогресивний – управління талантами як ключовий драйвер бізнесу, інноваційні практики.

6. Світовий – еталонні практики управління талантами, визнання на глобальному рівні.

Розглянемо ще декілька світових прикладів успішної практики формування системи управління організацією в сучасних умовах у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Приклади успішної практики формування системи управління організацією

Управління	Компанія	Опис
Техніко-структурні втручання, пов'язані з організаційними структурами та процесами та використанням технологій	Volvo	Багатонаціональний виробник транспортних засобів Volvo хотів зменшити плинність кадрів і відсутність на роботі, покращивши умови праці для працівників виробництва. Компанія Volvo навчилася краще проектувати свої приміщення та робочі процеси за допомогою програм розширення робочих місць, таких як робочі групи співробітників, розширення робочих місць і ротация робочих місць. Ці вдосконалення створили більш задовільне середовище для працівників.
	Homegun	У 2022 році Homegun, платформа найму малого бізнесу, перейшла на 4-денний робочий тиждень без зменшення зарплати чи збільшення годин у робочі дні. Керівництво вірить, що люди можуть працювати ефективніше за меншу кількість днів, щоб підтримувати той самий рівень продуктивності. Вони також сподіваються підвищити мотивацію та залученість, залучити великих талантів і зменшити виснаження та плинність кадрів.
	WhatsApp	Спочатку засновники системи обміну миттєвими повідомленнями WhatsApp мали обмежені ресурси. Щоб мінімізувати витрати, вони передали розробку програми аутсорсингу. Зараз у WhatsApp понад 2 мільярди активних користувачів.

Приклади організаційної мети та соціального впливу	LEGO	У 2020 році компанія з виробництва іграшок LEGO Group оголосила, що протягом трьох років інвестує до 400 мільйонів доларів США в підприємства, що розвивають стійкість і соціальну відповідальність. Компанія також зобов'язується до кінця 2025 року перейти на всю екологічну упаковку та знайти альтернативу пластику, отриманому з викопного палива, який використовується в її продуктах.
	Nore Foods	Виробник органічної їжі Nore Foods прагне виявляти надію, пропонуючи їжу та повідомлення, які живлять тіло, розум і душу Його веб-сайт сприяє усвідомленню емоційного благополуччя, пропонуючи інформацію, інструменти та підтримку. Nore Foods також об'єдналася з некомерційною організацією, яка зосереджена на запобіганні самогубствам і освіті в галузі психічного здоров'я.
Приклади культури, залученості та досвіду співробітників	PwC	Компанія PwC, що надає професійні послуги, звернула увагу на нещодавні зміни в очікуваннях працівників щодо того, як вони хочуть працювати з переосмисленим досвідом людей Стратегія PwC «Мої + люди» базується на добробуті, загальних винагородах, розвитку лідерства та зв'язку через мережу співробітників/випускників. Керівництво вірить, що може найняти й утримати найкращих талантів, пропонуючи гнучкість і вибір для підтримки амбіцій і добробуту людей.
Розвиток людей і талант	Walmart	Гігант роздрібної торгівлі та найбільший приватний роботодавець у США Walmart хотів заохотити своїх співробітників продовжити свою освіту та отримати нові можливості для кар'єрного зростання в компанії. У 2021 році стартувала програма Live Better U. Він пропонує співробітникам безкоштовне навчання навичкам і вищу освіту, щоб отримати сертифікати чи ступені без фінансового тягаря чи боргів. Walmart також співпрацює з кількома навчальними закладами, які готові прийняти дорослих учнів.

Джерело: складено автором на підставі [1]

Приклади успішної практики формування системи управління в українських компаніях демонструють, як бізнес в Україні ефективно адаптується до сучасних

умов і швидко реагує на зміни. Компанії використовують різні підходи, щоб забезпечити конкурентоспроможність та інноваційність.

Один з прикладів – це корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Компанії в Україні активно впроваджують КСВ-практики, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку [33]. Це включає в себе заходи з подолання бідності, охорони здоров'я, якісної освіти, гідної роботи, захисту та відновлення екосистем, а також інші ініціативи, які роблять компанії соціально відповідальними

Інший приклад – корпоративне управління. В Україні відбувається зміна підходів до корпоративного управління, зокрема, поява однорівневих структур поряд з традиційними дворівневими моделями [59]. Такі зміни дають компаніям більшу гнучкість у управлінні та дозволяють ефективніше реагувати на потреби бізнесу.

Крім того, успішні керівники українських компаній зазначають, що однією з ключових практик є підвищення швидкості ухвалення рішень, делегування повноважень, а також більша залученість власників у бізнес під час складних умов, таких як воєнна криза [34]. Це допомагає компаніям залишатися ефективними навіть у складних ситуаціях.

ПрАТ «Оболонь» є одним з найбільших виробників напоїв в Україні і відомий своїм інноваційним підходом до маркетингу та управління [36]. Компанія використовує комплексні маркетингові стратегії, що включають розробку унікальних рекламних кампаній та активну промоцію своїх продуктів через соціальні медіа та інші онлайн-платформи [45]. Такий підхід дозволяє «Оболоні» не тільки збільшувати продажі, але й підтримувати тісний зв'язок зі споживачами, адаптуючи продукцію під змінювані вподобання клієнтів.

Торгово-посередницьке підприємство «КОНТЕ Україна» спеціалізується на дистрибуції товарів масового споживання. Компанія активно використовує стратегії масового маркетингу для забезпечення присутності на широкому сегменті ринку [37]. Підприємство зосереджене на моніторингу тенденцій ринку та вимог

споживачів, що дозволяє ефективно управляти ланцюгами поставок та оптимізувати продуктивний портфель згідно з актуальними потребами ринку [40].

Таблиця 1.6

Порівняння маркетингових підходів «Оболонь» та «КОНТЕ Україна»

Аспект	«Оболонь»	«КОНТЕ Україна»
Фокус	Виробництво напоїв	Дистрибуція товарів
Маркетингові стратегії	Унікальні кампанії	Масовий маркетинг
Онлайн-присутність	Активна	Помірна
Зв'язок зі споживачами	Тісний	Через дослідження
Адаптація продукції	Гнучка	Оптимізація портфеля

Джерело: складено автором

Наведені приклади демонструють, що українські компанії активно використовують сучасні підходи до управління, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Вони показують, що успіх на сучасному ринку значною мірою залежить від здатності адаптуватися до нових умов та постійно вдосконалювати свої процеси управління.

Варто зазначити, що українські компанії приділяють велику увагу залученню та розвитку персоналу. Це включає інвестиції в навчання і професійний розвиток, створення стимулів для підвищення мотивації співробітників, а також просування по кар'єрних сходах [2]. Такий підхід допомагає не тільки підвищити продуктивність, але й утримати кваліфікованих співробітників.

Часто компанії використовують інноваційні технології для оптимізації своїх процесів та підвищення ефективності. Вони впроваджують системи управління ресурсами, застосовують аналітичні інструменти для прийняття рішень та використовують автоматизацію для зниження витрат [54]. Такі підходи дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та швидко реагувати на зміни ринку.

Ефективний підхід до управління персоналом передбачає інвестиції в навчання та розвиток співробітників, створення можливостей для кар'єрного зростання, а також заохочення до впровадження інновацій [31]. Завдяки цьому компанії не тільки підвищують продуктивність, але й утримують кваліфікованих

співробітників, що сприяє їхній стабільності та успішності в довгостроковій перспективі.

Компанії, які досягають успіху, активно залучають клієнтів і орієнтуються на їхні потреби. Це може включати збір зворотного зв'язку, проведення маркетингових досліджень та розробку продуктів, що відповідають вимогам споживачів [51]. Орієнтація на клієнтів сприяє підвищенню їхньої лояльності та забезпечує стабільний потік доходів для компанії.

Багато компаній розуміють важливість соціальної відповідальності та активно беруть участь у соціальних проектах, підтримують екологічні ініціативи та сприяють розвитку місцевих громад [33]. Це допомагає покращити імідж і створити сприятливе робоче середовище, а також зміцнити відносини зі стейкхолдерами.

Загалом, успішні приклади практик управління демонструють, що інновації, розвиток персоналу, орієнтація на клієнтів і соціальна відповідальність є ключовими факторами, які дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та ефективними в сучасних умовах [22]. Вони показують, що компанії, які втілюють ці принципи, можуть забезпечити стабільне зростання та процвітання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – провідне українське підприємство з виробництва пива та безалкогольних напоїв. Компанія була заснована в 1974 році, а офіційно відкрита в 1980 році. У 1996 році «Оболонь» стала співвласником кількох підприємств, включаючи Севастопольський пиво-безалкогольний завод і Охтирський пивоварний завод [40].

Розширення компанії супроводжувалося інвестиціями в різні підприємства України, що дозволило «Оболоні» розширити свій вплив і збільшити виробничі потужності. Компанія активно інвестує в маркетинг та рекламу, що сприяє зростанню продажів та підвищенню впізнаваності бренду [50].

Компанія «Оболонь» була заснована в 1980 році з відкриттям Київського пивзаводу № 3, що було приурочено до XXII Олімпійських ігор. У 1982 році було розпочато випуск першої продукції в цьому році розливу мінеральної води, а в 1986 році на базі заводу було створено пивобезалкогольне об'єднання «ОБОЛОНЬ», до складу якого увійшли два київських та фахівський пивзаводи. У 1993 році компанія була приватизована і отримала статус закритого акціонерного товариства. Вже в 1998 році «ОБОЛОНЬ» стала першою в галузі, отримавши міжнародний сертифікат ISO-9001 на систему управління якістю.

У той же період компанія розпочала аграрний напрямок, створивши на Хмельниччині науково-виробничу асоціацію «Нива Оболонь», що займається селекцією і промисловим вирощуванням ячменю. Крім того, компанія розпочала виробництво безалкогольних напоїв під брендом «Живчик», що стало числом кроків у розвитку цієї категорії.

Ваша історія компанії активно розвивала бізнес, створювала нові продукти, відкривала дочірні підприємства та здобувала престижні міста. У 2020 році «Оболонь» відсвяткувала 40-річчя, увійшовши до списку ТОП-25 інноваційних компаній України та ТОП-50 кращих підприємств року. У рамках святкувань компанія оновила свої торгові марки «Оболонь» та «Zibert», а також випустила нові види пива, такі як «Germanarich», «Оболонь Київське місто», «Obolon Premium Dark Brew», та «Hardmix Tequila&Lime». безкоштовно того, було випущено новий сидр «Ciber Rose», два нових безалкогольних напоїв від ТМ «Живчик» та мінеральну воду «Оболонська слабогазована». Також першою в Україні стала компанія, що почала виробництво слабоалкогольних напоїв категорії «твердий зельцер» [40].

Загальна інформація про компанію зазначена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про підприємство ПрАТ «Оболонь»

Інформація про емітента	
Скорочена назва:	ПрАТ «Оболонь»
ЄДРПОУ:	05391057
Юридична адреса:	04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Зареєстрований:	Оболонська районна у місті Києві Державна Адміністрація, 02.12.2004
КОАТУУ:	8038000000 (Оболонський р-н)
Галузева належність (1):	11.05 - Виробництво пива;
Галузева належність (2):	11.06 - Виробництво безалкогольних напоїв;
Галузева належність (3):	виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
	11.07 - Виробництво фруктових і овочевих соків.
Керівник:	Булах Ігор Васильович, Генеральний директор, тел.: (044) 412-84-10

Контактна особа:	Ячник Олександр Миколайович, тел.: (044) 201-47-75
Електронна поштова адреса:	corp@kiev.obolon.ua

Джерело: складено автором на основі [40]

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» є провідним українським виробником пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Компанія працює в умовах жорсткої конкуренції, де ціновий фактор відіграє значну роль у прийнятті рішення про покупку [22]. Для виробництва використовуються різні види сировини, такі як ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, і солод. Сировина постачається як з українських джерел, так і з-за кордону.

Основні ринки збуту продукції компанії – Україна, Молдова, Білорусь та країни Балтії [40].

В умовах жорсткої конкуренції компанія розробила план, щоб зберегти свої лідируючі позиції та продовжувати розвиток. «Оболонь» виробляє широкий спектр продукції, зокрема пиво, безалкогольні напої, мінеральну воду, слабоалкогольні напої, сидр, солод, промислові товари та снеки, а також двоокис вуглецю та пластикові ящики [40]. «Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі 100% українським капіталом. Компанія використовує підземні води для виробничих потреб і здійснює внутрішні та міжнародні вантажні перевезення.

Окрім пивного асортименту, «Оболонь» пропонує різноманітні безалкогольні продукти, зокрема торгову марку «Живчик», традиційні лимонади, квас «Старокиївський», а також широкий спектр мінеральних вод, включаючи «Оболонську», «Збручанську», «Аквабаланс», «Прозору» та інші регіональні марки [40]. Основний портфель брендів компанії зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Портфель брендів

Джерело: складено автором на основі [41]

Різноманітність асортименту демонструє здатність компанії задовольняти потреби різних споживачів. Завдяки широкому вибору продукції, високій якості та конкурентоспроможним цінам ПрАТ «Оболонь» успішно залучає нових клієнтів та підтримує існуючих на ринку.

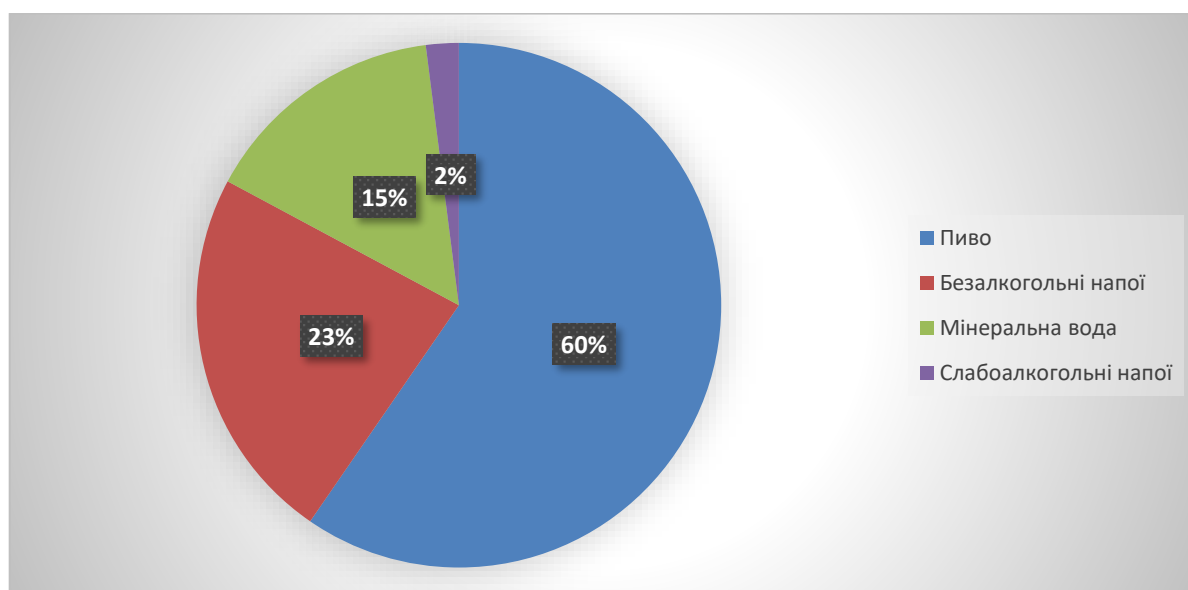


Рис. 2.2 Продуктовий портфель ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Під час війни в Україні пиво продовжує залишатися доступним видом алкоголю, оскільки ціни на міцні напої значно зросли, що зробило їх малодоступними для багатьох українців, які втратили частину своїх доходів. З цієї причини багато споживачів перейшли на дешевше пиво, що є більш економічно

вигідним варіантом. Тому, незважаючи на складний стрес на ринку, пивоварна індустрія залишається перспективною для розвитку та подальшої діяльності.

Головна мета діяльності компанії – розширення ринків, збільшення прибутків і найповніше задоволення потреб споживачів [15]. «Оболонь» також має роздрібну та оптову торговельну діяльність.

Метою маркетингу ПрАТ «Оболонь» є розуміння споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам та потребам [25]. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та орієнтуватися на потреби ринку.

ПрАТ «Оболонь» розробило свою структуру протягом багатьох років, спираючись на стратегію розвитку, яка спрямована на розширення виробництва, використання власної сировини, інноваційні рішення, екологічну безпеку та соціальну відповідальність [40]. Компанія має кілька дочірніх підприємств, таких як ДП «Красилівське» в Хмельницькій області, «Пивоварня Зібберта» у Київській області.

Доречно більш детально проаналізувати ринки на яких працює ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Споживчі ринки на яких працює компанія

	Характеристика	Особливість
Ринок пива	Наразі це найбільш проблемний ринок. Спостерігається незначне збільшення обсягів виробництва пива на 2%, проте споживання пива на душу населення скорочується.	4 компанії домінують на ринку, контролюючи 93% частки.
Ринок мінеральної води	Ринок демонструє зростання на 11%.	Одна компанія з суттєвим відривом займає лідируючу позицію, контролюючи 36% ринку.

Ринок безалкогольних напоїв	Ринок характеризується позитивною динамікою, зростаючи на 15%.	7 компаній-виробників займають домінуючу позицію на ринку, контролюючи близько 90% частки.
Ринок слабоалкогольних напоїв	Ринок демонструє позитивну динаміку, зростаючи на 13%.	ринок високо концентрований, з двома компаніями, які займають 95% частки.
Ринок сидру	Ринок досяг стабільності.	4 компанії-виробники мають домінуючу позицію, контролюючи 94% ринку.

Джерело: складено на основі [43]

Проаналізувавши фінансову звітність компанії можна зазначити, що станом на 2020 рік штат ПрАТ «Оболонь» налічував 2 287 працівників. Фонд оплати праці компанії становив 512 052,6 тис. грн, що на 49 959,3 тис. грн більше, ніж у попередньому 2019-му році [41]. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери. Вся заробітна плата і премії сплачуються офіційно, тобто корпорація повністю сплачує всі обов'язкові податки, внески у пенсійний та інші фонди. Заробітна плата в ПАТ «Оболонь» виплачується вчасно і зростає щороку не менш, ніж на 10-15% [34].

Загальні обсяги виробництва і продажів у 2020 році, внутрішній ринок – 64 582-67 517 тис. дол. США, експорт продукції – 8 700-9 100 тис. дол. США. Експорт продукції ПрАТ «Оболонь» здійснювався більш ніж до 50 країн світу [40].

Корпорація має кілька дочірніх підприємств та постійно впроваджує інноваційні технології [40]. Вона зосереджена на розвитку та навчанні персоналу, а також на створенні комфортних умов праці [11]. Однак «Оболонь» стикається з викликами, такими як економічна криза, девальвація валюти, зростання цін на сировину та нестабільність нормативно-правового поля [35]. Стратегія компанії спрямована на утримання лідируючих позицій на ринку пива та безалкогольних напоїв, а також на мінімізацію екологічного впливу за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій [40].

Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 підприємств по всій Україні. Загалом у корпорації працює майже 4 тисячі людей.

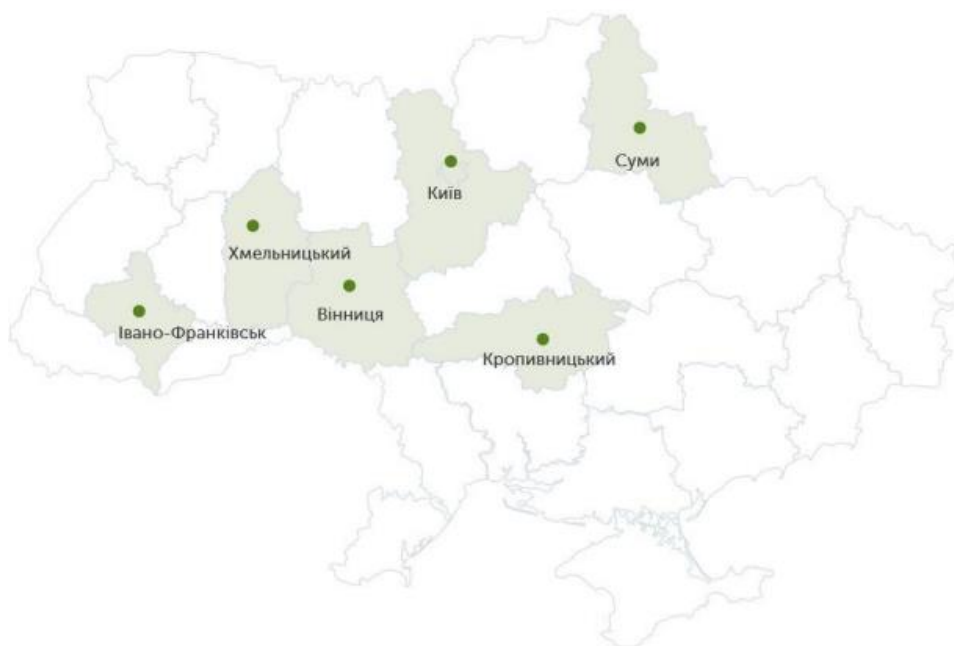


Рис. 2.3. Підприємства корпорації «Оболонь»

Джерело: [40]

До структури компанії ПрАТ «Оболонь» входять основний завод у місті Київ, а також віддалені виробничі майданчики, розташовані в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області. Крім того, компанія включає два дочірні підприємства: «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська область) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька область). До її складу також належать підприємства з корпоративними правами, розташовані у таких містах, як Бершадь, Коломия, Охтирка, Рокитне, Севастополь та Чемерівці.

Зобразимо організаційну структуру ПрАТ «Оболонь» на Рис. 2.4. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» складається з підсистем, що взаємодіють між собою. Основна мета такої структури – забезпечити ефективний розподіл повноважень та відповідальності між різними підрозділами компанії [30].

Компанія використовує лінійно-функціональний підхід, де кожен функціональний відділ підпорядковується генеральному директору. Рішення, що приймаються керівниками підрозділів, реалізуються або через генерального

директора, або через керівників виконавчих служб, залежно від їхніх повноважень [30].



Рис. 2.4. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Такий тип організаційної структури, як лінійно-функціональний, є типовим для підприємств, які працюють у стабільному середовищі, мають масове виробництво, постійний асортимент продукції та не потребують радикальних інновацій в управлінні [30]. Генеральний директор є ключовою фігурою в управлінні компанією, відповідальною за стратегічне керівництво та прийняття найважливіших рішень. Його завдання включають формування загальної стратегії, визначення цілей та напрямків розвитку підприємства. Керівник забезпечує ефективне функціонування організації, координуючи дії топ менеджерів і членів правління для досягнення стабільного зростання та прибутковості. Ця структура підходить для ПрАТ «Оболонь», враховуючи особливості його діяльності.

Порівняльний аналіз основних фінансово-економічних показників компанії

базується на даних за 2020-2022 роки, з 2022 роком як базовим для оцінки відхилень у фінансових показниках (табл. 2.3). Основою для аналізу є фінансова звітність компанії за ці роки [49].

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Значення показників			Відхилення	
	2020	2021	2022	Темп зростання, % (2022/2020)	Темп приросту, % (2022/2020)
1	3	4	5	6	7
1.Виручка від реалізації продукції, тис. грн	5523781	5986592	8649174	156,63	56,63
2.Вартість основних засобів, тис. грн	4189432	4067871	3814672	91,06	-8,94
3.Вартість нематеріальних активів, тис. грн	4487	4245	3523	78,52	-21,48
4.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,64	0,66	0,68	106,25	6,25
5.Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,69	0,71	0,73	105,8	5,80
6.Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,65	0,67	0,71	109,23	9,23
5. Коефіцієнт зносу нематеріальних активів	0,88	0,90	0,92	104,55	4,55
6. Дебіторська заборгованість, тис. грн	403216	417089	580193	143,89	43,89
7. Кредиторська заборгованість, тис. грн	497832	494275	475713	95,56	-4,44
8. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	3092	3098	3103	100,36	0,36
9. Продуктивність праці працівника, тис. грн	1786,28	1932,41	2787,36	156,05	56,05
10. Фонд оплати праці, тис. грн	618245	603694,6	527304,1	85,29	-14,71

11. Середня заробітна плата працівника, грн	10512,8	11540,5	14540,5	138,31	38,31
12. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4512983	4877463	5751536	127,47	27,47
13. Чистий прибуток, тис. грн	122457	130821	1114681	910,48	810,48
14. Рентабельність продукції, %	2,51	2,68	19,38	771,71	671,71
15. Рентабельність діяльності, %	7,23	7,60	8,40	116,18	16,18

Джерело: складено на основі [40]

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2020-2022 років демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. Виручка від реалізації продукції зросла на 56,63%, що свідчить про значне збільшення обсягів продажів та успішну діяльність компанії. Хоча вартість основних засобів та нематеріальних активів дещо зменшилася, що може бути пов'язано з амортизацією або вибуттям, коефіцієнти оновлення основних засобів показують позитивну тенденцію інвестицій в їх оновлення.

Незважаючи на незначне збільшення середньоспискової чисельності працівників, продуктивність праці зросла на 56,05%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас, фонд оплати праці зменшився на 14,71%, що може бути результатом оптимізації витрат, проте середня заробітна плата працівника зросла на 38,31%, демонструючи покращення рівня оплати праці на підприємстві [34].

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 27,47%, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів виробництва та цін на сировину та матеріали. Однак, значне зростання чистого прибутку на 810,48% свідчить про високу ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» та його здатність генерувати прибуток [13].

Рентабельність продукції та діяльності також показали суттєве зростання, що підтверджує підвищення ефективності виробництва та загальної прибутковості підприємства. Проте, варто звернути увагу на збільшення дебіторської

заборгованості та коефіцієнтів зносу основних засобів і нематеріальних активів, що може потребувати додаткових заходів для покращення управління заборгованістю та оновлення необоротних активів.

З початку повномасштабної війни в Україні ПрАТ «Оболонь» запустила унікальну кампанію на підтримку українців під час війни. Виручені кошти від цієї ініціативи використовуються для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах війни та доставки питної води для гуманітарних потреб. Для цього компанія виставляє на продаж невзаємозамінні токени NFT, які нададуть власникам можливість замовити колекційну пляшку пива з індивідуальним дизайном етикетки, заснованим на придбаному NFT. Цей проєкт, вперше в світі, дає можливість українцям та міжнародним прихильникам підтримати Україну за допомогою новітніх технологій.

Генеральний директор «Оболоні» Ігор Булах зазначив, що війна значно вплинула на компанію, але також показала, як багато людей у світі готові підтримати Україну. Він підкреслив важливість цього проєкту як способу висловити солідарність та підтримку українському народу. Кожна пляшка пива, яку буде продавати компанія, стане унікальною, адже етикетка на її горловині міститиме NFT, що належить покупцеві. З початком війни «Оболонь» зуміла переорієнтувати свою діяльність і продовжити роботу, незважаючи на складні умови. Компанія не лише забезпечує робочі місця для своїх працівників, а й активно підтримує українських військових та надає допомогу постраждалим регіонам. Вже надано понад 3 мільйони літрів води, зокрема для військових і людей, які живуть у зруйнованих війною районах. Цей новий проєкт дозволить зібрати додаткові кошти, необхідні для подальшої гуманітарної допомоги. Всі доходи від продажу NFT будуть спрямовані на підтримку підприємства та допомогу українцям. Окрім того, частина коштів буде передана Фонду «Повернись живим» для підтримки українських військових.

Отже, ПрАТ «Оболонь» — це одне з найбільших українських підприємств, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв і мінеральних вод. Незважаючи на складні умови ринку, пов'язані з економічною кризою і

нестабільністю нормативно-правового середовища, підприємство продовжує своє зростання завдяки впровадженню інноваційних технологій і активному маркетингу. Компанія має амбіційні плани щодо подальшого розвитку та збереження лідируючих позицій у галузі.

2.2. Діагностика та оцінка системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»

Діагностика та оцінка системи управління підприємством — це важливий процес для визначення ефективності функціонування організаційних структур, управлінських процесів та досягнення поставлених цілей.

Працівники ПрАТ «Оболонь» — це кваліфіковані фахівці, віддані своїй роботі та успіху компанії. Вони демонструють високі професійні стандарти, цінні навички та прагнення до вдосконалення. Незалежно від того, чи працюють вони в адміністративній, технічній або управлінській сфері, їх об'єднує спільна мета — забезпечувати клієнтів продукцією та послугами найвищої якості. Для діагностики та оцінки системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь» проаналізуємо облікову чисельність працівників та їх рух (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість працівників ПрАТ «Оболонь»

Рік	Облікова кількість працівників, осіб
2021	2255
2022	2055
2023	2056

Джерело: сформовано на підставі [47]

У 2021 році чисельність працівників склала 2255 осіб, що є найбільшим показником за період. У 2022 році кількість співробітників скоротилася на 200 осіб (8,87%) через початок повномасштабної війни рф. У 2023 році показник залишився майже незмінним — 2056 осіб, що говорить про стабілізацію чисельності

персоналу. Таким чином, стабільність у 2023 році вказує на те, що підприємство змогло адаптуватися до складних умов і забезпечити ефективне функціонування та систему управління.

Для оцінки системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь» необхідно оцінити систему мотивації персоналу. Компанія демонструє ефективний підхід до мотивації персоналу, застосовуючи широкий спектр заходів для підтримки своїх співробітників. Підприємство активно підтримує своїх співробітників через соціальні ініціативи. Працівники отримують допомогу у важливих життєвих ситуаціях, таких як надання підтримки на поховання або організація подарунків до особливих подій. Співпраця з навчальними закладами сприяє формуванню почуття приналежності та вдячності серед персоналу, що позитивно позначається на їхньому задоволенні роботою.

ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу професійному розвитку своїх співробітників, пропонуючи різноманітні навчальні програми та можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід не лише підвищує компетенції персоналу, але й створює чіткі перспективи для професійного та особистісного розвитку, мотивуючи працівників досягати кращих результатів. Здоров'я співробітників є пріоритетом компанії. Забезпечення медичного страхування та доступу до якісних медичних послуг свідчить про турботу компанії про добробут своїх працівників. Такий підхід сприяє створенню безпечного та здорового робочого середовища, що зменшує стрес і підвищує мотивацію.

ПрАТ «Оболонь» підтримує баланс між роботою та особистим життям, організовуючи заходи для оздоровлення та дозвілля працівників і їхніх сімей. Сімейні свята, розважальні ініціативи та інші програми сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі, підвищуючи залученість і задоволення працівників. Компанія надає значну фінансову допомогу працівникам у різних ситуаціях, наприклад, під час вагітності, пологів чи роботи в нічні зміни. Такий підхід підкреслює турботу компанії про працівників і визнає їхню відданість, що підвищує рівень лояльності та мотивації. Запровадження Кодексу етики забезпечує прозорість, справедливість і довіру в колективі. Підтримка високих етичних

стандартів формує у співробітників почуття гордості за роботу в компанії, яка дотримується соціальної відповідальності.

Мотиваційна система ПрАТ «Оболонь» побудована на комплексному підході, що включає соціальні, професійні, фінансові та етичні аспекти. Така система стимулювання забезпечує високу залученість, задоволення та лояльність співробітників, сприяючи досягненню загальних цілей компанії [40].

Наступним етапом є оцінка основних конкурентів на ринку пива в Україні. Станом на 2023 рік ними є ПАТ «АБінБев Ефеси Україна», ПрАТ «ПІВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНИЙ КОМБІНАТ РАДОМИШЕЛЬ», ПАТ «Карлсберг Україна» (Рис. 2.5).

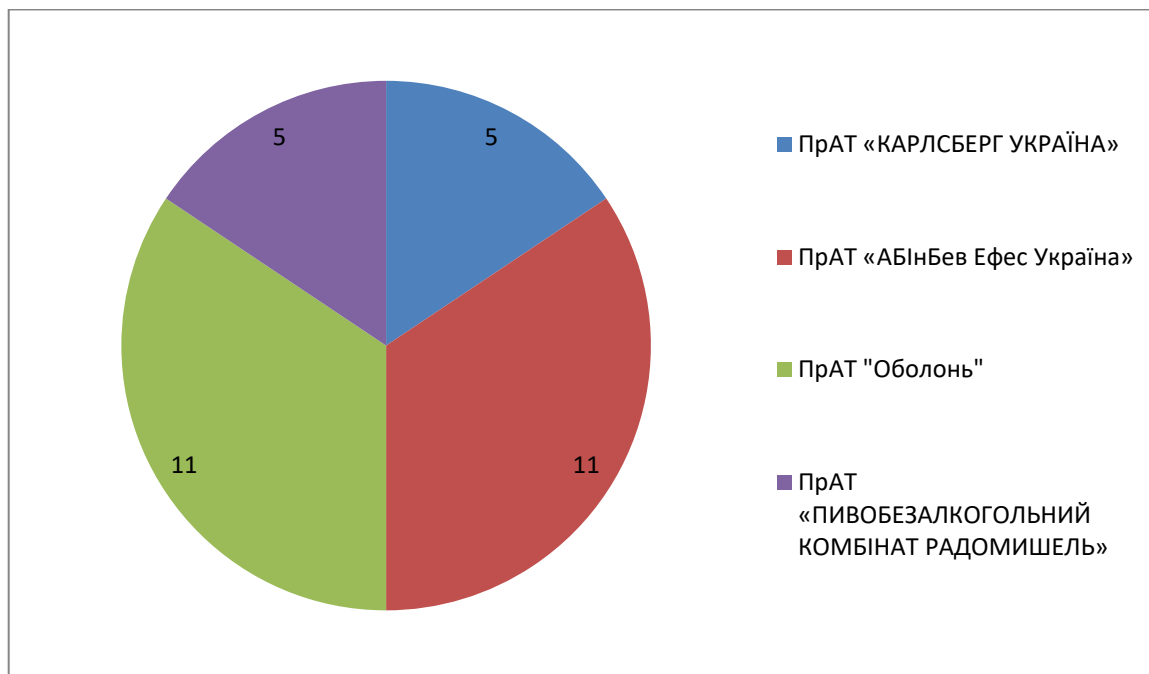


Рис. 2.5 Найбільші виробники пива в Україні, 2023 р.

Джерело: сформовано автором на підставі [42]

ПАТ «АБінБев Ефеси Україна» є одним із найбільших виробників пива в Україні, що входить до складу міжнародної корпорації Anheuser-Busch InBev. Компанія володіє розгалуженою мережею заводів, розташованих у різних регіонах країни, та широко представлена на ринку популярними брендами, такими як Bud, Stella Artois, Corona та інші.

ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат Радомишель» є відомим українським виробником пива, що спеціалізується на традиційних рецептурах і має довгу

історію. Компанія орієнтується на виготовлення високоякісного продукту з використанням натуральної сировини.

ПАТ «Карлсберг Україна» входить до складу міжнародного пивоварного концерну Carlsberg Group, який є одним із світових лідерів у виробництві пива. Український підрозділ виробляє такі бренди, як Carlsberg, Tuborg, «Львівське» та інші.

Детальніше порівняємо ПрАТ «Оболонь» із основними конкурентами у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика ПрАТ «Оболонь» із основними конкурентами

Показник	ПрАТ «Оболонь»	АБІНБЕВ ЕФЕС Україна	ПрАТ «ПИВОБЕЗАЛКОГОЛ ЬНИЙ КОМБІНАТ РАДОМИШЕЛЬ»	КАРЛСБЕРГ Україна
Частка ринку, %	11	11	5	5
Місце компанії у галузі пивної промисловості	16	14	61	63
Місце компанії на ринку	3	2	6	5
Місце компанії на субринку	2	1	4	3

Джерело: сформовано автором

Отож, як бачимо, що ПрАТ «Оболонь» є сильним конкурентом на ринку пива в Україні, займаючи 3-є місце на ринку та 2-ге місце на субринку. Однак вона поступається лідеру ринку, ПАТ «АБінБев Ефес Україна», яке має кращі позиції як на загальному ринку, так і на субринку. ПрАТ «Пиво-Безалкогольний комбінат Радомишель» та ПАТ «Карлсберг Україна» займають більш низькі місця як на ринку, так і на субринку, що свідчить про їх меншу конкурентоспроможність в порівнянні з «Оболонню» та «АБінБев Ефес Україна».

Таким чином, проаналізувавши місце компанії на зовнішньому ринку та кадрове забезпечення компанії, проведемо оцінку системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь». Як було вже зазначено, організаційна структура

підприємства є лінійно-функціональною, передбачає чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між різними підрозділами та посадовими особами [30]. На чолі підприємства стоїть Генеральний директор, якому підпорядковуються заступники з різних напрямків діяльності, зокрема, з виробництва, фінансів, маркетингу та продажів, управління персоналом тощо.

Кожен з цих напрямків має свою ієрархічну структуру з керівниками відділів та підрозділів. Наприклад, заступнику з виробництва підпорядковуються начальники цехів, виробничих ліній, відділу контролю якості та інші. Заступник з маркетингу та продажів координує роботу відділів маркетингу, збуту, логістики та експортних продажів.

Така організаційна структура має свої переваги, зокрема, чіткий розподіл функцій та спеціалізацію підрозділів, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечувати високу якість продукції [40]. Крім того, ієрархічна структура забезпечує ефективний контроль та координацію діяльності різних підрозділів.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління ПрАТ «Оболонь». Вони приймають ключові рішення щодо діяльності товариства відповідно до Статуту. Загальні збори обирають Наглядову раду, яка представляє інтереси акціонерів між зборами та вирішує ключові питання, що не належать до окремої компетенції зборів. Рада:

- контролює діяльність Генерального директора;
- розробляє стратегію розвитку товариства;
- звітує перед акціонерами;
- має право обирати Корпоративного секретаря.

Генеральний директор, обраний Наглядовою роботою відповідає за забезпечення ефективності роботи, реалізацію стратегічних цілей і програм, виконання рішень Загальних зборів та Наглядової ради.

Президент обирається акціонерами на 5 років і виконує роль гарантії стабільності. Він захищає інтереси товариства у відносинах з державними органами, інвесторами та партнерами.

Директор з операційної діяльності займається організацією та контролем виробничих процесів та відповідає за оптимізацію виробничих потужностей, підвищення ефективності роботи та впровадження нових технологій. Комерційний директор координує маркетингову діяльність і продажі. Він відповідає за розробку та впровадження комерційних стратегій, а також за збільшення обсягів реалізації продукції. Директор з матеріально-технічного постачання здійснює планування та організацію постачання сировини, матеріалів і обладнання, а також контролює ефективність використання матеріальних ресурсів. Директор з комерційних питань та розвитку інформаційних технологій відповідає за впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси компанії. Контролює розвиток ІТ-інфраструктури, а також оптимізацію комерційної діяльності через технологічні інновації. Директор з правового забезпечення забезпечує правову підтримку діяльності компанії. Він є відповідальним за контроль дотримання законодавства у всіх сферах діяльності, розробляє юридичні стратегії для мінімізації ризиків.

Контроль фінансово-господарської діяльності здійснюється через: незалежний аудит; внутрішній контроль, організований Наглядовою радою та Ревізійною комісією; посадові особи товариств. До посадових осіб належать керівники органів управління та контролю. Вони діють у межах наданої компетенції, керуючись законодавством та внутрішніми документами товариства. Посадові особи зобов'язані дотримуватися норм ділової етики, уникати дій, що можуть зашкодити репутації товариства, та забезпечити позитивний імідж товариства перед третіми сторонами [48].-

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» дозволяє ефективно координувати роботу всіх підрозділів і забезпечувати високий рівень управління в різних напрямках діяльності. Чіткий розподіл обов'язків між директорами сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей компанії.

Важливо провести аналіз поточного стану системи управління за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.6)

SWOT-аналіз системи управління ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід та репутація на ринку	1. Недостатня гнучкість організаційної структури
2. Висококваліфікований персонал	2. Слабка система мотивації та розвитку персоналу
3. Розвинена система управління якістю	3. Недостатній рівень інноваційної активності
Можливості	Загрози
1. Впровадження інноваційних технологій управління	1. Посилення конкуренції на ринку
2. Розвиток партнерств з іншими компаніями та організаціями	2. Зміни в законодавчому регулюванні галузі
3. Вихід на нові ринки збуту	3. Економічна та політична нестабільність у країні

Джерело: складено автором

Діагностика системи управління ПрАТ «Оболонь» показала, що для забезпечення сталого розвитку компанії та ефективної реалізації відповідної стратегії доцільно виокремити три рівні управління:

1. Операційний рівень – це базовий рівень управлінської ієрархії, на якому менеджери безпосередньо взаємодіють з працівниками та фахівцями, що безпосередньо виконують завдання. На цьому рівні вирішуються конкретні оперативні питання, пов'язані з реалізацією стратегії сталого розвитку на практиці.

2. Тактичний рівень – це середня ланка управління, представлена менеджерами, які відповідають за перебіг виробничих процесів у структурних підрозділах компанії. Сюди входять керівники функціональних відділів, допоміжних та обслуговуючих виробництв, а також менеджери, відповідальні за реалізацію цільових програм та проектів у рамках стратегії сталого розвитку.

3. Стратегічний рівень – найвищий рівень управління, представлений топ-менеджментом та вищим керівництвом ПрАТ «Оболонь». На цьому рівні здійснюється загальне стратегічне управління компанією, приймаються ключові рішення щодо розподілу фінансових ресурсів, вибору ринків збуту та напрямків

розвитку. Лише 3-7% від загальної кількості менеджерів компанії залучені до роботи на цьому рівні.

Важливо зазначити, що саме на стратегічному рівні управління відбувається формування та коригування стратегії сталого розвитку ПрАТ «Оболонь», визначаються її основні цілі та завдання. При цьому вище керівництво має доступ до всієї необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Після цього стратегічні орієнтири передаються на тактичний рівень для подальшої деталізації та реалізації [44].

Така трирівнева структура управління дозволяє забезпечити ефективну комунікацію та координацію дій на всіх рівнях організації, а також сприяє успішному досягненню цілей сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» у довгостроковій перспективі [45].

У структурі управління ПрАТ «Оболонь» менеджери тактичного рівня відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної реалізації стратегії сталого розвитку. Вони здійснюють контроль, координацію та регулювання діяльності менеджерів операційного рівня, які безпосередньо займаються втіленням стратегічних ініціатив на практиці.

На операційному рівні можуть створюватися спеціальні підрозділи, відповідальні за проведення стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, моніторинг ключових показників сталого розвитку та контроль за виконанням стратегічних завдань [17]. Ці підрозділи збирають та аналізують первинну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень вищим керівництвом, а також забезпечують повноцінне відстеження реалізації стратегії сталого розвитку.

Менеджери операційного рівня не мають безпосередніх повноважень щодо розробки стратегії сталого розвитку, однак вони можуть надавати цінні пропозиції та рекомендації вищому керівництву стосовно уточнення існуючих завдань та шляхів досягнення стратегічних цілей [59]. Така взаємодія між різними рівнями управління забезпечує гнучкість та адаптивність стратегії до мінливих умов зовнішнього середовища.

Вибір пріоритетів ПрАТ «Оболонь» зумовлений необхідністю забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії. Керівництво підприємства, спираючись на політику якості, повинно гарантувати, що ця політика відповідає цілям організації, включає зобов'язання дотримуватися вимог і постійно вдосконалювати систему управління якістю, служить основою для встановлення та перегляду цілей якості, а також є зрозумілою для персоналу на всіх рівнях та регулярно аналізується на предмет актуальності [23].

Основним пріоритетом діяльності ПрАТ «Оболонь» є виробництво напоїв для безпосереднього споживання населенням. Обов'язки співробітників, залучених до створення кінцевого продукту, чітко прописані в посадових інструкціях, а їх сумлінне виконання гарантує випуск продукції належної якості.

Для стимулювання виробництва високоякісної продукції в компанії встановлені спеціальні норми оплати праці для працівників усіх структурних підрозділів, які враховують якість продукції, раціональне використання сировини, дотримання техніки безпеки, протипожежної безпеки та промислової гігієни [34]. Відділ якості та екології відіграє провідну роль у підведенні підсумків роботи підприємства.

На сучасних заводах з виробництва напоїв і харчових продуктів, таких як ПрАТ «Оболонь», стабільна якість продукції є головним пріоритетом і невід'ємною частиною забезпечення сталого розвитку [19]. Вирішення питань підвищення якості та раціонального використання сировини вимагає цілеспрямованої та відповідальної роботи всіх фахівців компанії.

ПрАТ «Оболонь» приділяє особливу увагу забезпеченню споживачів широким асортиментом якісної продукції, що є одним з ключових принципів діяльності компанії [40]. Для реалізації цього принципу на всіх підприємствах України впроваджені системи управління якістю ДСТУ ISO 9001 та безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000 [52]. Ці системи базуються на принципі аналізу ризиків харчової безпеки та встановленні критичних точок контролю (НАССР), що забезпечує найсуворіший контроль на всіх етапах виробництва.

Основним документом, який регламентує контроль якості продукції ПрАТ «Оболонь», є відповідний внутрішній стандарт, що встановлює єдиний порядок виробництва і контролю [40]. Контроль якості охоплює всі етапи виробництва – від надходження сировини до випуску готової продукції в реалізацію. Лабораторний контроль здійснюється фахівцями-хіміками та мікробіологами у виробничій лабораторії.

ПрАТ «Оболонь» здійснює такі види контролю [40]:

- вхідний контроль сировини та матеріалів;
- контроль алергенів;
- санітарний контроль виробничих приміщень та обладнання;
- сенсорний аналіз готової продукції;
- контроль дотримання правил особистої гігієни співробітниками;
- забезпечення «простежуваності» продукції;
- взаємодію зі споживачами та обробку їх звернень.

Такий комплексний підхід до контролю якості дозволяє ПрАТ «Оболонь» гарантувати високу якість та безпечність своєї продукції, що є запорукою довіри споживачів та сталого розвитку компанії [9].

Для ПрАТ «Оболонь» забезпечення якості та безпечності продукції є ключовим аспектом діяльності, що лежить в основі стратегії сталого розвитку компанії [15]. Всі зусилля підприємства спрямовані на підвищення конкурентоспроможності готової продукції та зміцнення довіри з боку споживачів, що в свою чергу відкриває можливості для виходу на нові ринки збуту.

Компанія впроваджує комплексну політику в сфері інтегрованих систем управління, яка має на меті не лише підвищення корпоративного престижу, але й постійне вдосконалення існуючого асортименту продукції та розширення його різноманітності [40]. Ця політика також спрямована на зміцнення лідерських позицій ПрАТ «Оболонь» на вже освоєних ринках та формування позитивного іміджу компанії на нових, перспективних напрямках розвитку бізнесу.

Забезпечення стабільно високої якості та безпечності продукції є фундаментом економічної стабільності ПрАТ «Оболонь» та запорукою сталого

розвитку компанії в довгостроковій перспективі [56]. Саме тому цей аспект займає чільне місце в системі стратегічних пріоритетів підприємства та є предметом постійної уваги з боку керівництва та всіх співробітників.

Таблиця 2.7

**Напрями реалізації цілей і завдань у сфері інтегрованої системи менеджменту
ПрАТ «Оболонь»**

1. Вдосконалення системи менеджменту якості та безпеки відповідно до стандартів
2. Використання високоякісної сировини, кадрів, обладнання та технологій
3. Дослідження потреб клієнтів
4. Інноваційна діяльність: створення нових та модернізація існуючих продуктів
5. Навчання персоналу, створення позитивної атмосфери, підвищення ефективності праці
6. Зниження собівартості продукції шляхом попередження невідповідностей та ризиків
7. Вдосконалення взаємодії з постачальниками для забезпечення якості закупівель
8. Раціональне використання ресурсів
9. Забезпечення безпечних та сприятливих умов праці для працівників

Джерело: складено автором на основі [40]

ПрАТ «Оболонь», будучи високотехнологічною компанією, активно впроваджує сучасні інформаційні системи та ІТ-продукти для покращення якості послуг та збільшення прибутку [58]. Серед основних інформаційних систем, що використовуються на підприємстві, можна виділити:

1. *SAP (HeiCORE Single Client – SAP)* – головна інформаційна система, що складається з прикладних модулів для підтримки різних бізнес-процесів у реальному часі.
2. *Lotus Notes* – система для організації корпоративного документообігу, обміну повідомленнями та спілкування.
3. *HDS (E-travel and Expense Notes)* – система електронного оформлення відряджень та обробки авансових звітів.
4. *HDS (PoA)* – система створення та підтвердження довіреностей.

5. *Bar Code* – система штрих-кодування для автоматизації виробництва, складської логістики, управління якістю відвантаження та обміну документами з SAP.

6. Рішення на основі *Sharepoint* для комунікації з постачальниками після затвердження нестандартних контрактів, додаткових угод і претензій.

Ці інформаційні системи дозволяють ПрАТ «Оболонь» оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність роботи та забезпечити високу якість продукції та послуг.

Окрім цього, ПрАТ «Оболонь» вживає всіх необхідних заходів для мінімізації та усунення потенційного негативного впливу своєї діяльності на довкілля [34]. Одним із пріоритетів компанії є використання сировини, вирощеної в екологічно чистих регіонах. Це дозволяє гарантувати відсутність консервантів та генетично модифікованих організмів (ГМО) у продукції ПрАТ «Оболонь». Такий підхід не лише забезпечує високу якість продукції, але й демонструє відповідальне ставлення до здоров'я споживачів та навколишнього середовища.

ПрАТ «Оболонь» постійно прагне впроваджувати передові технології у виробничі процеси, щоб підвищувати якість своєї продукції [38]. Значна частина успіху в цьому напрямку залежить від партнерів-постачальників, з якими компанія щороку розширює співпрацю. Ця взаємодія дозволяє ПрАТ «Оболонь» отримувати доступ до інноваційних рішень та забезпечувати відповідність своєї продукції найвищим стандартам якості.

Крім того, ПрАТ «Оболонь» впровадило та постійно вдосконалює систему екологічного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001 [2].

Впровадження системи екологічного менеджменту (ISO 14001), яка спрямована на зниження забруднення навколишнього середовища, приносить не лише екологічні, але й економічні переваги, особливо для великих компаній, таких як ПрАТ «Оболонь» [18]. Серед цих переваг можна виділити конкурентну перевагу, зниження ризиків, покращення структури управління, а також прямий економічний ефект від збереження сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів та підвищення якості продукції.

Керівництво ПрАТ «Оболонь» усвідомлює важливість екологічного менеджменту і розглядає його як один з ключових критеріїв оцінки при складанні рейтингів компаній. Тому впровадження системи екологічного менеджменту є не лише суттєвим внеском у збереження довкілля, але й важливим елементом формування позитивного іміджу компанії в очах споживачів та партнерів [40].

ПрАТ «Оболонь» у своєму екологічному звіті за 2021 рік представило план впровадження системи екологічного менеджменту, яка відповідає міжнародному стандарту ISO 14001:2015 [40]. Цей крок є відповіддю компанії на загрозливу екологічну ситуацію, що склалася в світі та в Україні зокрема.

Формування системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001:2015 дозволить ПрАТ «Оболонь» систематизувати свої зусилля у сфері охорони навколишнього середовища, підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити екологічні ризики, пов'язані з діяльністю компанії [2]. Це не лише сприятиме покращенню екологічної ситуації, але й підвищить конкурентоспроможність та репутацію ПрАТ «Оболонь» як соціально відповідального підприємства.

Важливо зазначити, що стандарт ISO 14001 вимагає від організацій постійно вдосконалювати свою діяльність та запобігати забрудненню навколишнього середовища [2]. Це спонукає сертифіковані організації впроваджувати технічні та організаційні механізми, а також ефективні методи управління екологічними аспектами для мінімізації їх негативного впливу на довкілля.

Екологічний аудит відіграє важливу роль в економіці, оскільки дозволяє зменшити інформаційні та комерційні ризики, пов'язані з прийняттям управлінських рішень [18]. Він сприяє розробці рекомендацій щодо ефективного використання ресурсів у сфері природокористування та охорони довкілля.

У світовій практиці за допомогою екологічного аудиту вирішується низка завдань, зокрема [18]:

- аналіз своєчасності здійснення природоохоронних заходів;
- об'єктивна оцінка еколого-економічних відносин підприємства та коригувальний аналіз виявлених недоліків;

- оперативний контроль виробничої діяльності з екологічної точки зору;
- оцінювання ефективності та раціональності використання природних ресурсів;
- визначення існуючих проблем управління навколишнім середовищем;
- розробка програм розвитку компанії з урахуванням екологічних аспектів.

Таким чином, екологічний аудит є дієвим інструментом для забезпечення сталого розвитку бізнесу та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

У 2022 році ПрАТ «Оболонь» розробило задокументований підхід до управління відходами, закріпивши обов'язки щодо їх збору та сортування [40]. Було вирішено раціонально використовувати сировину та замінити застаріле обладнання. Незаконне спалювання сміття, що завдавало шкоди довкіллю, припинилося, натомість підприємство закупило обладнання для компостування задля зменшення обсягів відходів. Договори з обслуговуючими організаціями були переглянуті та переукладені.

Для ефективного впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до ISO 14001:2015 ПрАТ «Оболонь» необхідно оцінити, наскільки наявна система екологічного управління відповідає вимогам стандарту, які його частини вже реалізовані та що ще потрібно зробити [2]. Ця версія стандарту висуває розширені вимоги до охорони навколишнього середовища. Для отримання сертифікату недостатньо лише підтвердити заходи із запобігання забрудненню. Організація має продемонструвати, що всі виробничі процеси на будь-якому етапі не завдають шкоди довкіллю, що є складним завданням.

Впровадження системи екологічного менеджменту згідно з ISO 14001 у ПрАТ «Оболонь», незважаючи на певні фінансові труднощі, ознаменує новий етап розвитку менеджменту компанії, а саме оптимальне поєднання ефективного виробництва та охорони навколишнього середовища, що стане запорукою підвищення конкурентоспроможності у майбутньому [40].

Аналіз екологічного складника діяльності ПрАТ «Оболонь» продемонстрував високий рівень чутливості компанії до змін нестабільного зовнішнього середовища через специфіку виробництва. Однак, виявлені ризики не є критичними в порівнянні з іншими підприємствами галузі. Разом з тим, оперативність прийняття рішень не відповідає швидкості змін зовнішнього середовища, а залучення персоналу до цього процесу є недостатнім через статус приватного акціонерного товариства ПрАТ [35].

ПрАТ «Оболонь» має низку сприятливих чинників для забезпечення сталого розвитку, зокрема галузеві особливості функціонування та накопичений досвід діяльності в Україні [22]. Проте, виявлені особливості управління сталим розвитком компанії обґрунтовують необхідність розробки відповідної концепції, яка узгодить стратегічні цілі підприємства з вимогами мінливого зовнішнього середовища [44].

Отже, для досягнення сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» потрібно розробити концепцію, що гармонізуватиме стратегічні цілі компанії з викликами турбулентного зовнішнього середовища її функціонування.

2.3. Аналіз проблем функціонування системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» здійснює свою діяльність, дотримуючись власного Кодексу корпоративного управління, розробленого відповідно до чинного законодавства України. Цей документ визначає основні принципи та підкреслює значимість ефективного корпоративного менеджменту для успішного функціонування компанії [62]. Корпоративні відносини в ПрАТ «Оболонь» регулюються низкою нормативно-правових актів, серед яких Конституція України, Господарський та Цивільний кодекси, закони України «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про акціонерні товариства», а також внутрішні документи товариства, такі як Статут та

інші положення. Ознайомитися з текстом Кодексу корпоративного управління можна на офіційному сайті компанії у розділі для акціонерів [40].

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» дозволив виявити ряд проблем у функціонуванні системи управління підприємством.

По-перше, незважаючи на те, що лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків та спеціалізацію підрозділів, вона може бути недостатньо гнучкою для оперативного реагування на зміни ринкової ситуації та потреб споживачів. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, характерної для галузі напоїв, така структура може стримувати адаптивність та інноваційність компанії [10].

По-друге, спостерігається недостатнє залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, особливо на операційному рівні [4]. Це може призводити до зниження ініціативності та мотивації працівників, а також ускладнювати процес впровадження стратегії сталого розвитку на практиці. Відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку та партисипативного управління може негативно впливати на організаційний клімат та продуктивність праці [14].

По-третє, існують певні проблеми з оперативністю прийняття управлінських рішень у порівнянні зі швидкістю змін зовнішнього середовища [21]. Бюрократичні процедури та ієрархічність структури управління можуть уповільнювати процес реагування на виклики ринку та потреби клієнтів. Це особливо критично в умовах загострення конкуренції та необхідності швидкого виведення на ринок нових продуктів.

Проблеми в управлінні розрахунками з контрагентами. Середній термін погашення дебіторської заборгованості збільшився з 26 днів у 2018 році до 28 днів у 2020 році. Ще більш критичною є ситуація з кредиторською заборгованістю, термін погашення якої зріс зі 102 днів у 2018 році до 130 днів у 2020 році [49]. Це вказує на недоліки в системі контролю та стягнення дебіторської заборгованості, а

також на проблеми з платоспроможністю підприємства, що негативно впливає на його діловий імідж.

Крім того, у 2018 році ПрАТ «Оболонь» мало від'ємну рентабельність активів на рівні -6,11%, що вказує на збитковість діяльності [49]. Хоча у 2019-2020 рр. ситуація дещо покращилась і підприємство отримувало прибутки, ефективність використання активів залишається недостатньою

ПрАТ «Оболонь» характеризується високою чутливістю до змін зовнішнього середовища через специфіку виробництва (залежність від якості сировини, сезонність попиту тощо). Хоча виявлені ризики не є критичними в порівнянні з іншими підприємствами галузі, вони потребують постійного моніторингу та розробки превентивних заходів [27]. Недостатня увага до управління ризиками може негативно вплинути на стабільність функціонування компанії в довгостроковій перспективі.

Впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001:2015 потребує значних організаційних зусиль та інвестицій [2]. Незважаючи на те, що ПрАТ «Оболонь» демонструє прогрес у цьому напрямку, процес імплементації стандарту може бути ускладнений через необхідність змін у виробничих процесах, навчання персоналу та модернізації інфраструктури [18]. Недостатня увага до екологічних аспектів діяльності може негативно вплинути на репутацію компанії та її конкурентоспроможність на міжнародних ринках [18].

Відсутність комплексної концепції управління сталим розвитком, яка б інтегрувала економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, може призводити до неузгодженості дій різних підрозділів та зниження ефективності реалізації стратегії. Розробка та впровадження такої концепції є необхідною умовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його гармонійного розвитку в інтересах усіх зацікавлених сторін [44].

Загалом, розрахунок інтегрального показника ефективності управління показав, що рівень менеджменту на ПрАТ «Оболонь» знаходиться на середньому

рівні [49]. Незважаючи на позитивну динаміку окремих показників, їх значення не відповідають нормативним вимогам та потребам забезпечення високої результативності діяльності підприємства.

Для ідентифікації проблеми ми будемо використовувати таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Ідентифікація проблемної ситуації

Ідентифікація проблем	Відсутність комплексної концепції управління сталим розвитком
Внутрішні чинники, що призвели до виникнення проблеми	Відсутність чіткої стратегії сталого розвитку на рівні підприємства. Недостатнє залучення персоналу до визначення довгострокових цілей компанії. Відсутність механізмів для системного управління екологічними та соціальними аспектами бізнесу.
Зовнішні чинники, що призвели до виникнення проблеми	Зростаючі вимоги з боку держави та міжнародних організацій щодо екологічних стандартів і сталого розвитку. Ринок вимагає більшої прозорості в питаннях екологічної відповідальності та сталого бізнесу.
Головні безпосередні причини проблеми	Відсутність інтегрованої стратегії сталого розвитку та недостатньо ефективна комунікація між відділами щодо впровадження таких практик.
Сутність проблеми	Відсутність комплексного підходу до управління сталим розвитком, що вимагає узгодження стратегічних цілей підприємства з вимогами екології, економіки та соціальних аспектів.
Час виникнення та тривалість проблеми	Проблема існує протягом тривалого часу і потребує термінового рішення.
Новизна проблеми	Відсутність комплексної концепції сталого розвитку знижує конкурентоспроможність компанії в умовах сучасного ринку та нових вимог.
Рівень проблеми	Це стратегічна проблема для підприємства в цілому, що охоплює всі підрозділи та напрями діяльності.

Тенденція розвитку проблеми з часом	В умовах глобалізації та посилення екологічних вимог проблема поглиблюється, і показ стратегії сталого розвитку стає серйозною перешкодою для компаній.
Основні наслідки проблеми	Відсутність чіткої концепції сталого розвитку викликала відставання від конкурентів, зниження довіри з боку споживачів та інвесторів, а також до неефективного використання ресурсів і невиконання екологічних стандартів.
Джерела інформації для формулювання проблем	Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, вивчення вимог та екологічного ринку законодавства.
Ступінь достовірності і повноти інформації	Інформація на основі аналізу поточної ситуації на підприємствах та зовнішніх змін на ринку.

Джерело: складено автором на підставі [6]

Таким чином, для вирішення виявлених проблем ПрАТ «Оболонь» доцільно розглянути можливість впровадження більш гнучких форм організаційної структури управління, активніше залучати персонал до процесу прийняття рішень, вдосконалювати систему ризик-менеджменту та екологічного управління, а також розробити комплексну концепцію управління сталим розвитком, яка б узгоджувала стратегічні цілі підприємства з вимогами зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Шляхи та напрямки вдосконалення системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»

Враховуючи виявлені проблеми функціонування системи управління ПрАТ «Оболонь», можна запропонувати наступні шляхи та напрямки її вдосконалення.

Перш за все, доцільно розглянути можливість впровадження більш гнучких та адаптивних форм організаційної структури управління, таких як матрична або проектна [30]. Це дозволить підвищити швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, покращити координацію між підрозділами та сприятиме інноваційній діяльності компанії [26]. Для успішного переходу до нової структури необхідно провести ретельний аналіз бізнес-процесів, забезпечити навчання персоналу та розробити чіткі механізми комунікації та звітності [24].

Таблиця 3.1

Заходи удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Оболонь»

Захід	Очікуваний результат
Впровадження елементів матричної структури	Підвищення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища
Оптимізація розподілу функцій та повноважень	Уникнення дублювання та підвищення ефективності прийняття рішень
Створення проектних команд	Ефективна розробка та впровадження інноваційних продуктів і технологій

Джерело: складено автором

Наступним важливим напрямком є активне залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень шляхом впровадження принципів партисипативного управління [7;11]. Це передбачає створення робочих груп,

проведення регулярних зустрічей та обговорень, а також надання працівникам більшої автономії та повноважень у вирішенні операційних питань [34]. Такий підхід дозволить підвищити мотивацію та ініціативність персоналу, покращити організаційний клімат та забезпечити ефективне впровадження стратегії сталого розвитку на всіх рівнях компанії [44; 56].

Таблиця 3.2

**Заходи з удосконалення управління трудовими ресурсами
ПрАТ «Оболонь»**

Захід	Очікуваний результат
Програми навчання та розвитку персоналу	Підвищення компетентності та залученості співробітників
Система оцінки ефективності роботи	Стимулювання співробітників до досягнення високих результатів
Розвиток корпоративної культури	Орієнтація на інновації, командну роботу та сталий розвиток

Джерело: складено автором

Крім того, ПрАТ «Оболонь» слід приділити особливу увагу вдосконаленню системи ризик-менеджменту шляхом регулярного моніторингу та аналізу потенційних загроз, розробки сценаріїв реагування на ризикові ситуації та впровадження превентивних заходів [45]. Особливу увагу слід приділити управлінню ризиками, пов'язаними зі специфікою виробництва (якість сировини, сезонність попиту тощо). Для цього доцільно створити окремий підрозділ або призначити відповідальних осіб, які будуть займатися виключно питаннями ризик-менеджменту та звітувати безпосередньо перед вищим керівництвом [24].

Ще одним важливим напрямком вдосконалення системи управління є посилення екологічної складової діяльності ПрАТ «Оболонь» шляхом повноцінного впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001:2015 [2]. Це передбачає проведення екологічного аудиту, ідентифікацію значимих екологічних аспектів, розробку та реалізацію програм зі зниження негативного впливу на навколишнє середовище, а також регулярне навчання персоналу з питань екологічної безпеки [18]. Крім того,

слід активніше комунікувати екологічні ініціативи компанії зацікавленим сторонам для зміцнення репутації та конкурентоспроможності на ринку [41].

Управління науково-технічним розвитком є ще одним ключовим напрямком вдосконалення системи управління ПрАТ «Оболонь» [26]. Формування довгострокової стратегії НТ-розвитку, узгодженої з загальною стратегією компанії, дозволить забезпечити цілеспрямованість та ефективність інноваційної діяльності [24]. Налагодження співпраці з науково-дослідними установами та стартапами сприятиме розробці та впровадженню інноваційних рішень [38]. Створення системи управління інноваційними проєктами забезпечить їх ефективну реалізацію та комерціалізацію [55].

Таблиця 3.3

**Заходи з удосконалення управління науково-технічним розвитком
ПрАТ «Оболонь»**

Захід	Очікуваний результат
Формування стратегії НТ-розвитку	Цілеспрямованість та ефективність інноваційної діяльності
Співпраця з науково-дослідними установами	Розробка та впровадження інноваційних рішень
Система управління інноваційними проєктами	Ефективна реалізація та комерціалізація інноваційних проєктів

Джерело: складено автором

Нарешті, управління сталим розвитком є інтегруючим елементом удосконалення системи управління ПрАТ «Оболонь» [59]. Розробка та впровадження комплексної стратегії сталого розвитку, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, дозволить забезпечити збалансованість та довгострокову ефективність функціонування компанії [45]. Запровадження системи моніторингу та звітності щодо досягнення цілей сталого розвитку, а також активна комунікація зі стейкхолдерами щодо прогресу у реалізації принципів сталого розвитку, сприятимуть зміцненню репутації та конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» [41].

**Заходи з удосконалення управління сталим розвитком
ПрАТ «Оболонь»**

Захід	Очікуваний результат
Розробка стратегії сталого розвитку	Збалансованість та довгострокова ефективність функціонування компанії
Система моніторингу та звітності	Контроль досягнення цілей сталого розвитку
Комунікація зі стейкхолдерами	Зміцнення репутації та конкурентоспроможності компанії

Джерело: складено автором

Впровадження запропонованих заходів у межах єдиної системи управління дозволить ПрАТ «Оболонь» підвищити ефективність функціонування, забезпечити інноваційний розвиток та досягти цілей сталого розвитку. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління, що враховує взаємозв'язки між різними складовими, сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку та створенню довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

Отже, узагальнимо шляхи підвищення ефективності фінансової політики підприємства (рис.3.1).

Таким чином, для вирішення виявлених проблем ПрАТ «Оболонь» доцільно розглянути можливість впровадження більш гнучких форм організаційної структури управління, активніше залучати персонал до процесу прийняття рішень, вдосконалювати систему ризик-менеджменту та екологічного управління, а також розробити комплексну концепцію управління сталим розвитком, яка б узгоджувала стратегічні цілі підприємства з вимогами зовнішнього середовища [30, 44].



Рис. 3.1. Шляхи удосконалення ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено на основі [43]

При своєчасній розробці та впровадженні заходів, спрямованих на вдосконалення фінансового стану у довгостроковому періоді, такі підприємства можуть збільшити свій майновий потенціал, відновити платоспроможність та дохідність [13].

Покращення системи управління персоналом компанії необхідне як для досягнення стратегічних цілей, так і для оптимізації всіх аспектів кадрових процесів. Зміни в одному з елементів цієї системи можуть спричинити вплив на інші, тому ви повинні втратити взаємозв'язок між ними, щоб уникнути небажаних наслідків. У цьому контексті передбачено впровадження наступних змін:

1. Процес удосконалення найму шляхом детального вивчення кандидатів до етапу постановки.
2. Організація навчання з індивідуальних особливостей нових працівників.
3. Проведення атестацій частіше, з використанням об'єктивних критеріїв оцінки.

4. Тісний зв'язок процесів просування по службі з результатами атестацій та системою стимулювання.

5. Модифікація алгоритму мотивації з акцентом на реальні інтереси працівників.

6. Внесення корективу в механізми управління з урахуванням змін в інших аспектах кадрової системи.

7. На етапі звільнення забезпечення збору детальної інформації про причини такого рішення працівників.

Ці зміни будуть спрямовані насамперед на існуючий персонал, включаючи менеджерів нижчої ланки та їхніх підлеглих. Крім того, зміни торкнуться кадрового відділу як ключової структурної одиниці. Для ефективного впровадження реформ використовувати залучити HR-консультанта.

Очікувані вигоди для організації: змінення рівня плинності кадрів; підвищення фінансової ефективності роботи підрозділів; поліпшення якості продукції та обслуговування клієнтів; посилення довіри працівників до керівництва; формування позитивного іміджу як компанії роботодавця.

Очікувані переваги для працівників: робота в комфортних умовах без зайвого стресу; можливість освоєння навичок командної роботи; самореалізація та розвиток професійного потенціалу; перспективи для кар'єрного зростання.

Отож, серед пріоритетних заходів було визначено вдосконалення системи ризик-менеджменту, орієнтованої на моніторинг оцінок загроз і впровадження превентивних заходів, а також посилення екологічного управління шляхом впровадження стандартів ISO 14001:2015. Крім того, пропонуємо розвиток науково-технічного потенціалу через співпрацю з дослідницькими установами, створення інноваційних команд і проєктів. Інтеграція екологічних, економічних та соціальних аспектів у діяльність підприємства, відповідно до принципів сталого розвитку, дозволяє ПрАТ «Оболонь» забезпечити збалансованість та довгострокову ефективність функціонування.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню плинності кадрів, зростанню

лояльності співробітників та підвищенню загальної ефективності управлінських процесів. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління дозволяє ПрАТ «Оболонь» зміцнити свої позиції на та забезпечити стабільний розвиток довгострокової перспективи ринку.

3.2. Модель інноваційного розвитку системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства стикаються з численними викликами, серед яких швидкі зміни ринкових умов, високий рівень конкуренції та необхідність постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку, ПрАТ «Оболонь» повинно впровадити модель інноваційного розвитку системи управління підприємством. Ця модель повинна базуватися на використанні новітніх підходів і технологій, що дозволить підприємству не тільки зберігати свою конкурентоспроможність, але й значно підвищити її.

Інноваційний розвиток є ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Він забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища, дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та можливості, і сприяє створенню додаткової вартості. Для ПрАТ «Оболонь», як одного з провідних виробників пива в Україні, впровадження інноваційних підходів у систему управління є критично важливим для підтримання лідерських позицій на ринку [29].

Модель інноваційного розвитку системи управління передбачає комплексне вдосконалення всіх складових управління підприємством, включаючи організаційну структуру, управління персоналом, виробничі процеси, маркетингову стратегію та фінансовий менеджмент.

Перша складова моделі – це вдосконалення організаційної структури підприємства. Традиційні ієрархічні структури часто є занадто жорсткими і не дозволяють швидко адаптуватися до змін. ПрАТ «Оболонь» може розглянути

впровадження гнучкої організаційної структури, яка базується на принципах проектного управління та матричної організації. Це дозволить швидше створювати та розформувати команди для виконання конкретних проектів, забезпечуючи таким чином більш ефективне використання ресурсів і швидку адаптацію до змін.

Другою складовою є інноваційні підходи до управління персоналом. Успіх підприємства значною мірою залежить від його працівників. Для цього необхідно впроваджувати сучасні методи мотивації, навчання та розвитку персоналу. Важливо створити культуру інновацій, де працівники будуть заохочуватися до генерування нових ідей та їх впровадження. ПрАТ «Оболонь» може використовувати систему внутрішніх інкубаторів, де кращі ідеї співробітників будуть підтримуватися і розвиватися [41].

Третьою складовою є оптимізація виробничих процесів з використанням інноваційних технологій. Автоматизація та цифровізація виробничих процесів дозволить значно підвищити ефективність, знизити витрати та підвищити якість продукції. ПрАТ «Оболонь» може впровадити системи управління виробництвом (MES), що дозволить отримувати в режимі реального часу інформацію про стан виробництва, а також використовувати принципи бережливого виробництва (Lean manufacturing) [49].

Четвертою складовою є інноваційні підходи до розробки та реалізації маркетингової стратегії. Сучасний маркетинг базується на детальному аналізі даних про споживачів і ринок. Використання технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволить більш точно визначати потреби споживачів і ефективніше планувати маркетингові кампанії. ПрАТ «Оболонь» також може розглянути впровадження омніканальних стратегій, які забезпечують інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтами для створення єдиного клієнтського досвіду [20].

П'ятою складовою є вдосконалення фінансового менеджменту. Використання сучасних фінансових технологій (FinTech) дозволить поліпшити управління фінансовими потоками, підвищити прозорість і контроль за витратами, а також оптимізувати процеси бюджетування і фінансового планування. ПрАТ «Оболонь» може впровадити систему управління фінансами на основі хмарних

технологій, що забезпечить доступність інформації у реальному часі та спростить процес прийняття фінансових рішень [32].

Впровадження моделі інноваційного розвитку потребує ретельного планування та управління змінами. Основними етапами впровадження є:

1. Аналіз поточного стану: оцінка поточного стану системи управління підприємством для визначення основних проблем і зон для вдосконалення.

2. Розробка стратегії інноваційного розвитку: формування довгострокової стратегії, що включає визначення основних цілей, завдань та ключових показників ефективності (KPI).

3. Формування команди проекту: створення міжфункціональної команди, відповідальної за впровадження інноваційних змін.

4. Розробка плану впровадження: деталізація етапів, ресурсів та термінів впровадження інноваційної моделі.

5. Реалізація: впровадження запланованих змін у всіх складових системи управління.

6. Моніторинг та оцінка: постійний контроль за процесом впровадження та оцінка досягнутих результатів.

Розглянувши основні етапи впровадження та складові, проаналізуємо детально модель інноваційного розвитку ПрАТ «Оболонь» та її провадження в компанію.

Отже, ключовими завданнями моделі інноваційного розвитку системи управління є:

- розробка ефективної моделі управління з урахуванням сучасних викликів;
- впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності виробництва та управління;
- розробка довгострокової стратегії інноваційного розвитку.

Для реалізації інноваційного розвитку буде створена міжфункціональна команда (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Команда проєкту

Джерело: складено автором

Згідно Рис. 3.2 бачимо, що команда складається із керівник проєкту, який відповідає за стратегічне управління та загальну координацію. Його підлеглі – це експерт з інновацій - розробляє концепцію впровадження інноваційних підходів. Фахівець з ІТ є відповідальним за автоматизацію та цифровізацію процесів. HR-менеджер розробляє стратегії мотивації та навчання персоналу. Маркетолог-аналітик аналізує споживчі потреби та розробляє нові маркетингові стратегії. Фінансовий аналітик здійснює бюджетування та фінансовий контроль.

Організаційна структура буде матричною. Кожен член команди залишатиметься підзвітним своєму функціональному керівнику, але також відповідатиме перед керівником проєкту за виконання завдань. Це дозволить ефективно використовувати ресурси та залучати різнопрофільних фахівців.

Реалізація проєкту інноваційного розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь» проходитиме в декілька етапів. Кожен з них має чіткі завдання, відповідальних осіб і строки виконання. Нижче представлено графік реалізації основних етапів проєкту (табл. 3.5).

Графік реалізації (Діаграма Ганта) моделі інноваційного розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь»

Етапи	1 місяць	2 місяць	3-5 місяць	6-8 місяць	9-10 місяць	11-12 місяць
Аналіз поточного стану	+	+				
Розробка стратегії			+			
Формування команди			+			
Реалізація плану				+	+	
Моніторинг та оцінка						+

Джерело: сформовано автором

Отож, графік реалізації має п'ять основних пунктів. Перший етап – це аналіз поточного стану, який є критично важливим для визначення вихідної точки. Даний етап включає аналіз існуючої організаційної структури для виявлення її сильних і слабких сторін; дослідження ефективності виробничих процесів із фокусом на автоматизацію, а також аналіз поточних маркетингових стратегій і їх ефективності; узагальнення отриманих даних і формулювання основних зон для вдосконалення.

На другому етапі відбувається розробка стратегії інноваційного розвитку, а саме: формується стратегічний підхід до реалізації змін, включаючи визначення місії, бачення і стратегічних цілей; визначення ключових показників ефективності (KPI); дослідження необхідних ресурсів, визначення завдань і термінів.

Третій етап створення кваліфікованої команди для забезпечення ефективної реалізації проєкту. Кожен член команди отримує чітко визначені ролі та обов'язки. Відбувається проведення навчання для підвищення компетенцій у сфері управління інноваціями та технологіями.

Четвертий етап є основним, на якому відбувається втілення розроблених рішень. Відбувається інтеграція систем управління виробництвом (MES), CRM і Big Data для аналізу ринку, оптимізація організаційної структури, створення

платформи для співробітників, де можна подавати ідеї для вдосконалення, реалізація нових маркетингових стратегій.

Завершальним етапом є підведення підсумків і оцінка ефективності впровадження. Тут проводиться оцінка досягнення поставлених цілей, аналіз фінансових результатів після реалізації.

Також варто розглянути ризики впровадження такої моделі інноваційного розвитку системи управління для ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Основні ризики моделі інноваційного розвитку системи управління для
ПрАТ «Оболонь»**

Ризик	Характеристика	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Нестача фінансування	Недостатність коштів для реалізації проекту через завищені витрати або обмежені ресурси.	Висока	Високий	Критичний
Опір персоналу	Відсутність підтримки змін серед працівників через небажання адаптуватися до нових умов.	Середня	Високий	Значний
Технічні труднощі	Помилки у впровадженні нових технологій або їх несумісність із існуючими процесами.	Середня	Високий	Значний
Невідповідність кваліфікації персоналу	Недостатній рівень знань працівників для роботи з новими технологіями та процесами.	Висока	Середній	Значний

Проблеми з постачальникам	Затримки у доставці обладнання або програмного забезпечення для впровадження технологій.	Низька	Високий	Помірний
Зміни законодавства	Ризик змін у регулюванні галузі, що можуть вплинути на операційну діяльність.	Низька	Середній	Низький

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення успішного впровадження моделі інноваційного розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь» передбачено комплекс заходів щодо мінімізації ризиків, визначених у табл. 3.6. Одним із найбільш критичних ризиків є нестача фінансових ресурсів для реалізації проєкту. Для мінімізації впливу потрібно залучити зовнішніх інвесторів шляхом презентації перспектив проєкту, використати кредитні ресурси на вигідних умовах для забезпечення короткострокової ліквідності. Це забезпечить безперервне фінансування проєкту дозволить уникнути затримок у його реалізації та зберегти динаміку змін.

Впровадження змін часто викликає супротив серед працівників, який обумовлений страхом втрати роботи, відсутністю розуміння переваг нововведень або небажанням адаптуватися до нових умов. Для мінімізації впливу або уникнення даного ризику потрібно проводити регулярні тренінги, які допоможуть працівникам зрозуміти необхідність і переваги змін. Запровадити мотиваційні програми, що заохочуватимуть персонал до участі в інноваціях. Це сприятиме підтримці змін більшістю працівників, знизить рівень опору та формуватиме сприятливе середовище для інновацій.

Інноваційні проєкти також стикаються із технічними проблемами, такими як несумісність нових технологій із наявними процесами або помилки при впровадженні цифрових рішень. Для зменшення впливу такого ризику необхідно проводити пілотне тестування технологій перед їх масштабним впровадженням для

виявлення слабких місць. Залучати зовнішніх експертів для аналізу технічних рішень і пошуку альтернатив. Такі заходи зменшать ймовірність відмови систем та забезпечать надійність нових технологій.

Для успішного впровадження сучасних технологій необхідна висока кваліфікація співробітників. Недостатні знання та навички уповільнять процес адаптації до нових умов. Таким чином, потрібно організувати навчальні програми, які включатимуть як теоретичну, так і практичну підготовку. Також забезпечити постійну підтримку співробітників зовнішніми фахівцями та консультантами. Підвищення кваліфікації персоналу до необхідного рівня дозволить забезпечити швидку інтеграцію нових технологій.

Затримки в постачанні обладнання, програмного забезпечення чи інших необхідних ресурсів також є загрозою до збоїв у впровадженні інновацій. Для уникнення настання даного ризику потрібно заключити контракти із резервними постачальниками для мінімізації ризику зриву поставок. Використовувати гнучкі графіки реалізації проєкту, які враховуватимуть можливі затримки. Гарантовані постачання необхідних матеріалів і техніки дозволять уникнути простоїв у реалізації проєкту.

Законодавчі зміни, які можуть вплинути на операційну діяльність підприємства, створюють ризик додаткових витрат та потреби в адаптації процесів. Тому важливо постійно моніторити зміни у законодавстві за допомогою юридичних служб. Залучати юристів для аналізу можливих ризиків і розробки адаптаційних заходів. Адаптація бізнес-процесів до нових регуляторних вимог, забезпечення правової відповідності діяльності компанії.

У табл. 3.7 оцінимо вплив визначених ризиків на впровадження моделі інноваційного розвитку системи управління.

Оцінка впливу ризиків

Ризик	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Рівень ризику (R = P × I)
Нестача фінансування	0,8	0,9	0,72
Опір персоналу	0,7	0,8	0,56
Технічні труднощі	0,6	0,7	0,42
Невідповідність кваліфікації персоналу	0,8	0,6	0,48
Проблеми з постачальникам	0,3	0,8	0,24
Зміни законодавства	0,2	0,6	0,12

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можемо підсудати, що найбільшу увагу необхідно приділити вирішенню проблем із фінансуванням та зменшенню опору персоналу, оскільки ці ризики мають найвищий рівень впливу на проєкт. Для ризиків технічного характеру та невідповідності кваліфікації персоналу потрібно запровадити програми пілотного тестування та навчання. Ризики із низьким рівнем (постачання та законодавство) слід враховувати у довгостроковій перспективі та підтримувати оперативний моніторинг.

Впровадження моделі інноваційного розвитку системи управління є важливим кроком для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» в умовах динамічного бізнес-середовища. Комплексне вдосконалення організаційної структури, управління персоналом, виробничих процесів, маркетингової стратегії та фінансового менеджменту на основі інноваційних підходів та технологій дозволить підприємству зберігати свою конкурентоспроможність, оперативно реагувати на зміни ринку та створювати додаткову вартість. Для успішного впровадження необхідне ретельне планування, чітка стратегія та ефективне управління змінами.

3.3. Оцінка економічної доцільності реалізації інноваційних рішень щодо розвитку системи управління підприємства ПрАТ «Оболонь»

Для оцінки економічної доцільності реалізації запропонованих інноваційних рішень щодо розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь», необхідно провести аналіз потенційних витрат та вигод, а також розрахувати ключові показники ефективності інвестицій з урахуванням критерію ефективності, який характеризує оптимальне співвідношення між обсягом прогнозованого прибутку і рівнем ризикованості плану [55].

Критерій ефективності відображає оптимальний баланс між очікуваним прибутком і рівнем ризику, пов'язаним із планом. У цьому контексті прибуток вимірюється не лише збільшенням капіталу, а й швидкістю його зростання з урахуванням інфляції та зниження купівельної спроможності. Основними показниками, які використовуються для оцінки ефективності бізнес-плану, є

- чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV)
- внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return, IRR)
- дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period, DBP) [36].

Чиста теперішня вартість (NPV) – це різниця між дисконтованими грошовими потоками, які генеруються протягом усього періоду життя інноваційного проєкту, та вкладеними в нього інвестиціями. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки проєкт прибутковий, з урахуванням його вартості та майбутніх доходів [13].

Першим кроком є оцінка витрат на реалізацію інноваційних рішень. У таблиці 3.8 представлені витрати на впровадження кожного з запропонованих інноваційних рішень.

Витрати ПрАТ «Оболонь» на інноваційні рішення

Інноваційне рішення	Витрати, тис. грн
Впровадження матричної організаційної структури	500
Розробка програми навчання та розвитку персоналу	200
Створення R&D-центру для проведення досліджень та розробок	1 500
Впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015	300
Розробка та впровадження стратегії сталого розвитку	150
Всього	2 650

Джерело: складено автором на основі [40]

Наступним кроком є оцінка потенційних вигод від реалізації інноваційних рішень [38]. У таблиці 3.9 представлені очікувані зростання ключових показників діяльності ПрАТ «Оболонь» в результаті впровадження запропонованих інноваційних рішень.

Таблиця 3.9

Потенційні вигоди від реалізації інноваційних рішень щодо розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь»

Показник	Очікуване зростання, %
Дохід від реалізації продукції	7
Частка ринку	3
Продуктивність праці	10
Зниження операційних витрат	5
Зниження плинності кадрів	15

Джерело: складено автором на основі [40]

Дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у 2022 році становив 8 649 174 тис. грн. Тоді, очікуване зростання доходу на 7% призвело б до додаткового доходу в розмірі 605 442 тис. грн на рік. Проте, варто враховувати вплив інфляційних процесів та зменшення купівельної спроможності грошей, що може знизити реальний дохід компанії.

Показники діяльності ПрАТ «Оболонь» 2020-2022 рр.

Показник	Значення
Інвестиції, тис. грн	2 650
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	8 649 174
Очікуване зростання доходу, %	7
Додатковий дохід, тис. грн	605 442
Ставка дисконтування, %	12
Період реалізації інноваційних рішень, роки	3
Грошовий потік 1-го року, тис. грн	605 442
Грошовий потік 2-го року, тис. грн	605 442
Грошовий потік 3-го року, тис. грн	605 442
Дисконтований грошовий потік 1-го року, тис. грн	540 573
Дисконтований грошовий потік 2-го року, тис. грн	482 654
Дисконтований грошовий потік 3-го року, тис. грн	430 941
NPV, тис. грн	1 381 178
PI	521,18

Джерело: складено автором на основі [40]

Для розрахунку показників ефективності інвестицій використаємо основні показники ефективності бізнес-плану [36]:

1. Чиста теперішня вартість проєкту (*Net Present Value – NPV*):

Припустимо, що ставка дисконтування становить 12%, а період реалізації інноваційних рішень - 3 роки. $NPV = -2\,650 + (605\,442 / (1 + 0,12)^1) + (605\,442 / (1 + 0,12)^2) + (605\,442 / (1 + 0,12)^3) = 1\,381\,178$ тис. грн

2. Внутрішня норма доходності (*Internal Rate of Return – IRR*):

$$0 = NPV = -IC + \sum(CF_t / (1 + IRR)^t), \text{ де:}$$

IC - початкові інвестиції;

CF_t - грошовий потік у період t;

IRR - внутрішня норма доходності.

Підставивши відомі значення, отримаємо: $0 = -2\ 650 + 605\ 442 / (1 + IRR)^1 + 605\ 442 / (1 + IRR)^2 + 605\ 442 / (1 + IRR)^3$

У даному випадку, IRR становить приблизно 228%, що значно перевищує ставку дисконтування (12%), а отже, проєкт є надзвичайно прибутковим.

3. *Дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period - DBP):*

$DBP = 2\ 650 / (605\ 442 / (1 + 0,12)^1 + 605\ 442 / (1 + 0,12)^2 + 605\ 442 / (1 + 0,12)^3) = 0,004$ роки (приблизно 1,5 дня)

Результати розрахунків показників NPV і PI для інноваційних рішень щодо розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь» свідчать про високу ефективність та доцільність їх реалізації. Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту становить 1381178 тис. грн, що означає значну прибутковість інвестицій. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 521,18, що свідчить про те, що кожна вкладена гривня принесе додатково 521,18 грн чистого приведенного доходу [21;55]. Такі високі значення показників NPV і PI підтверджують економічну обґрунтованість та ефективність запропонованих інноваційних рішень для розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь».

$DROI = (\text{Дисконтовані грошові надходження} - \text{Дисконтовані грошові витрати}) / \text{Дисконтовані грошові витрати}$

Дисконтовані грошові надходження = $540\ 573 + 482\ 654 + 430\ 941 = 1\ 454\ 168$ тис. грн

Дисконтовані грошові витрати = 2 650 тис. грн

$DROI = (1\ 454\ 168 - 2\ 650) / 2\ 650 = 548,36$

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) для запропонованих інноваційних рішень щодо розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь» становить 548,36. Це означає, що кожна вкладена гривня принесе додатково 548,36 грн чистого приведенного доходу з урахуванням часової вартості грошей [61]. Високе значення DROI свідчить про надзвичайно високу рентабельність інвестицій у запропоновані інноваційні рішення та підтверджує їх економічну ефективність.

$DPP = \text{Кількість років до повного відшкодування інвестицій} +$
 (Невідшкодовані інвестиції на початок року повного відшкодування /
 Дисконтований грошовий потік у році повного відшкодування)

Спочатку знайдемо рік, у якому кумулятивний дисконтований грошовий потік перевищить початкові інвестиції.

Таблиця 3.11

Розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестицій (DPP)

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Дисконтований грошовий потік, тис. грн	Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн
0	-2 650	-2 650	-2 650
1	605 442	540 573	537 923
2	605 442	482 654	1 020 577
3	605 442	430 941	1 451 518

Джерело: складено автором на основі [40]

З таблиці видно, що кумулятивний дисконтований грошовий потік перевищує початкові інвестиції вже у першому році. Тому для розрахунку DPP використаємо наступні значення:

$$DPP = 0 + (2\,650 / 540\,573) = 0,004904 \text{ року або приблизно } 1,79 \text{ дня}$$

Отже, дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) для запропонованих інноваційних рішень щодо розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь» становить приблизно 1,79 дня. Це означає, що початкові інвестиції будуть повністю відшкодовані за рахунок дисконтованих грошових потоків менше ніж за 2 дні, що свідчить про надзвичайно швидку окупність проєкту [55, 61].

Проведені розрахунки економічної ефективності запропонованих інноваційних рішень щодо розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь» демонструють їх високу доцільність та привабливість для реалізації. Ключові показники ефективності інвестицій, такі як чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR) та дисконтований термін окупності інвестицій

(DPP), мають надзвичайно позитивні значення, що свідчить про значний потенціал прибутковості та швидку окупність проєкту.

Окрім прямих фінансових вигод, реалізація цих інноваційних рішень також матиме значний вплив на формування конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на ринку. Зокрема, впровадження нового продукту - дозволить компанії сформувати новий тренд на ринку безалкогольних напоїв, створивши нішу, в якій ПрАТ «Оболонь» буде лідером. Це не тільки приверне увагу споживачів своєю новизною та оздоровчим ефектом, але й зміцнить позиції компанії серед конкурентів [22].

Крім того, реалізація інноваційного проєкту допоможе підвищити силу бренду ПрАТ «Оболонь», формуючи у споживачів уявлення про компанію як про високотехнологічного та інноваційного виробника, що прагне до постійного вдосконалення та розвитку. Це, у свою чергу, зміцнить довіру цільової аудиторії, підвищить конкурентоспроможність на ринку та інвестиційну привабливість компанії.

Нова маркетингова система, що передбачає активне використання цифрових каналів комунікації, таргетованої реклами та співпраці з блогерами, дозволить ПрАТ «Оболонь» охопити більшу частину потенційних клієнтів та підвищити обізнаність про бренд серед споживачів [53]. Це, у поєднанні з унікальною ціннісною пропозицією нового продукту, забезпечить зростання обсягів продажів та ринкової частки компанії.

Таким чином, розрахунки економічної ефективності та аналіз потенційних конкурентних переваг свідчать про те, що запропоновані інноваційні рішення щодо розвитку системи управління ПрАТ «Оболонь» є не лише економічно обґрунтованими, але й стратегічно важливими для забезпечення довгострокового успіху компанії на ринку. Їх реалізація дозволить ПрАТ «Оболонь» зміцнити свої позиції як інноваційного лідера галузі, підвищити прибутковість та створити стійкі конкурентні переваги в умовах мінливого ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Отже, провівши комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів створення та оптимізації систем управління підприємством, ми дійшли наступних висновків.

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки та технологій, формування ефективної системи управління організацією стає вирішальним фактором для забезпечення її конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

З'ясовано, що система управління організацією складається з сукупності елементів, взаємодія яких забезпечує досягнення поставлених цілей. Декомпозиція системи управління дозволяє виділити ключові складові, такі як планування, організація, мотивація та контроль. Ці елементи взаємопов'язані та утворюють цілісну структуру, яка забезпечує ефективне функціонування організації.

Особлива увага приділена таким концепціям як стратегічне управління, менеджмент якості, управління знаннями та інноваційний менеджмент у формування системи управління організацією в сучасних умовах. Запровадження цих підходів сприяє підвищенню гнучкості організації, її здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати внутрішні ресурси.

Аналіз успішних практик підтверджує, що компанії, які впроваджують інноваційні методи управління, досягають значних успіхів на ринку. Розглянуті приклади показують, як адаптація сучасних методів управління, таких як lean-менеджмент, agile-методологія та цифрова трансформація, сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організацій.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Оболонь». Компанія демонструє стабільне зростання та розвиток на ринку пивоварної і безалкогольної продукції в Україні, що підкріплено значним збільшенням обсягів виробництва та продажів, високими темпами приросту чистого прибутку і рентабельності. Компанія успішно адаптується до умов конкуренції, зберігаючи лідируючі позиції завдяки розширеному асортименту продукції, інноваційним рішенням, а також активному маркетингу та рекламі.

Аналіз фінансових показників за період 2020-2022 років свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства: зростання продуктивності праці, збільшення середньої заробітної плати та значне покращення рентабельності. Проте, існують деякі виклики, зокрема збільшення дебіторської заборгованості та коефіцієнтів зносу основних засобів, що вимагає уваги для збереження фінансової стабільності в майбутньому.

На прикладі ПрАТ «Оболонь» проведено аналіз економічної діяльності підприємства, діагностику та оцінку його системи управління. Для досягнення сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» потрібно розробити концепцію, що гармонізуватиме стратегічні цілі компанії з викликами турбулентного зовнішнього середовища її функціонування.

Виявлено, що підприємство має добре розвинену систему управління, проте є певні проблеми, які потребують вирішення. Зокрема, ідентифіковано необхідність підвищення ефективності управління ресурсами та покращення системи контролю.

Нами було запропоновано шляхи та напрямки вдосконалення системи управління ПрАТ «Оболонь». Зокрема, запропоновано впровадження інноваційних рішень, таких як автоматизація процесів управління, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, та підвищення кваліфікації персоналу. Розроблено модель інноваційного розвитку системи управління, яка передбачає інтеграцію сучасних технологій та методик управління.

Оцінка економічної доцільності запропонованих рішень показала, що їх реалізація може принести значні переваги для підприємства, включаючи зростання продуктивності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних підходів до управління дозволить ПрАТ «Оболонь» не лише зберегти свої позиції на ринку, а й значно їх зміцнити. Комплексне удосконалення організаційної структури, управління персоналом, виробничих процесів, маркетингової стратегії та фінансового менеджменту, засноване на інноваційних підходах і технологіях, допоможе підприємству підтримувати свою

конкурентоспроможність, швидко адаптуватися до змін на ринку та створювати додаткову вартість.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що формування ефективної системи управління організацією в сучасних умовах є складним, але надзвичайно важливим завданням. Використання сучасних науково-методичних підходів та інноваційних рішень сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує стійкий розвиток організації. Приклад ПрАТ «Оболонь» демонструє, що комплексний підхід до вдосконалення системи управління дозволяє досягти значних успіхів та забезпечити стабільний економічний розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 18 Organizational Development Examples From Companies. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-development-examples/> (дата звернення 20.12.2024)
2. ISO 14000 Family - Environmental Management Systems. URL: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (дата звернення 20.12.2024)
3. Modern Management Theory: Definition, Benefits and Types. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/modern-theory-of-management> (дата звернення 20.12.2024)
4. Андреева Н. М., Лисак Д. С., Догадайло Я. В. Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. №77. С. 163-169.
5. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Гузар Б. С. Сучасний менеджмент: теорія і практика. Львівська політехніка. 2022.
6. Антикризове управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46107/1/Golovashcuk_magistr.pdf (дата звернення 21.12.2024)
7. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами. Київ: Вид-во Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2017.
8. Асоціація підприємств харчової промисловості України "УкрХарчоПром". URL: <http://ukrkharchoprom.org.ua/> (дата звернення 21.12.2024)
9. Баб'як М. М., Цьомко Н. П. Система управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO. Економіка та суспільство. 2020. № 23.
10. Бакунова А. В. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. 2020. №8. С. 34-38.

11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Центр учбової літератури. 2018.
12. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. Економіка та суспільство. 2018. №15/2018. с. 219-223
13. Болюх М. А., Бурчевський В. З. Економічний аналіз: навч. посібник. КНТЕУ. 2020
14. Гавриш О. А., Гавриш О. О., Колот А. М. Організаційна поведінка: сучасні парадигми та модернізація концептуальних засад. Київ: КНЕУ. 2021
15. Глєбова А. О. Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства на прикладі ПрАТ "Оболонь". Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 39-48.
16. Далінін Е. Принципи розробки ключових показників ефективності (КПЕ) для промислових підприємств. Ernst & Young. URL: <http://ur.co.ua/113/1121-1-principyu-razrobotki-klyuchevykh-pokazateleyeffektivnosti-kpe-dlya-promyshlennyh-predpriyatiyu.html> (дата звернення 21.12.2024)
17. Данькевич О. М. Забезпечення сталого розвитку підприємства. Економіка та держава. 2022. №7. С. 46-51.
18. Джедждюра В. В. Екологічний менеджмент та аудит: концептуальні засади і практика. Київ: Кондор-Видавництво. 2021.
19. Дорофєєва Х. М. Система управління якістю продукції на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2019. №4(69). С. 30-47.
20. Дубіщев В. П., Ткаченко В. В. Управління науково-технічним розвитком підприємства: проблеми та перспективи. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. №3. С. 49-55.
21. Дубницький В. І., Орлова А. А. Шляхи вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та держава. 2020. №4. С. 68-74.
22. Жданов Д. В. Конкурентоспроможність підприємств пивоварної галузі України на світовому ринку. Економіка і прогнозування. 2020. №2. С. 90-108.

23. Згуровський М. З., Ставнюк В. В. Системи управління якістю. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019
24. Іванов Ю. Б., Орлов П. А. Аналіз управління організацією в сучасних умовах. ЦНТЕІ. 2019
25. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Сум. держ. ун-т. 2017
26. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток промислових підприємств: теорія та практика. Сум. держ. ун-т. 2021
27. Ілляшенко С. М., Саєнко О. А. Управління ризиками промислових підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. №2. С. 32-38.
28. Каталог підприємств України. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/05391057> (дата звернення 21.12.2024)
29. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Князь О. В. Інноваційний менеджмент: теорія, методологія, практика. ЦНТЕІ. 2022
30. Козаченко Г. В., Погорєлов Ю. С., Хлап'юнов Л. Ю., Макухін Г. А. Управління організаційним розвитком: теорія і практика: монографія. ДонУЕП. 2017
31. Крикавський Є. В., Федоришина Л. М. Управління інноваційним розвитком підприємства. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2021
32. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Процеси управління змінами на підприємстві в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. №40
33. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджменту провідної компанії світу. Альпіна Бізнес Букс. 2005
34. Литвин С. А., Ідзієв В. А., Ачкасов Є. О. Сучасні тенденції мотивації праці персоналу в умовах цифровізації економіки. Економіка і організація управління. 2022. №1(45). С. 116-125.
35. Малюта Л., Губіна В. Вплив пандемії COVID-19 на діяльність підприємств харчової промисловості України. Економіка і суспільство. 2020. №24. С. 35-43.

36. Нагорнова А. Ю., Квактун О. О., Кизенко О. А., Пономаренко Т. В. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2020. №12
37. Нікітіна Т. В., Підлісна О. В. Особливості управління підприємствами в умовах воєнного стану в Україні. Ефективна економіка. 2022. №5
38. Новікова К. В. Вплив впровадження інновацій на діяльність підприємств харчової промисловості. Економічний вісник ЗДІА.2021. №1-2. С. 44-53.
39. Офіційний веб-сайт ТОВ "КОНТЕ Україна" . URL: <https://kontegroup.com/> (дата звернення: 07.12.2024)
40. Офіційний сайт «Оболонь»: веб-сайт. URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення: 07.12.2024)
41. Петрушенко М. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: теорія та практика. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2021. № 26(4 (93)). С. 50-55.
42. Півний ринок України: тренди 2023 року. URL: <https://ain.business/2023/02/21/pyvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2023roku/> (дата звернення: 07.12.2024)
43. Підлісна О. В., Кулик Ю. Р. Підходи до забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах мінливого середовища. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №4. С. 33-39.
44. Погорелов Ю. С. Управління сталим розвитком підприємства: концептуальні положення. Вісник економічної науки України. 2018 №1. С. 131-136.
45. Погорелов Ю. С. Методологія та інструментарій забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. Бізнес Інформ. 2022
46. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Видавництво: Основи. 2021
47. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ". Clarity-project. URL: <https://clarity-project.info/edr/05391057/finances> (дата звернення: 22.12.2024)

48. Принципи (Кодекс) корпоративного управління ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ОБОЛОНЬ. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b3a558ff8e4b8ebb6ade6ad9f340ca12.pdf> (дата звернення: 22.12.2024)

49. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік - <https://obolon.ua/download/file/2303/Rchna%20informacya%20emtenta%20za%202020%20rk.pdf> (дата звернення: 22.12.2024)

50. Ромат Є. В. Сучасні тенденції формування маркетингових стратегій українських підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. №1. С.35-46.

51. Сафонов Ю. М., Сафонова М. Ю., Юрченко М. Є. Стратегічне та оперативне управління підприємством. ХНУМГ ім. ОМ Бекетова. 2021

52. Сергєєва О. Р., Петрушенко Н. М. Менеджмент якості і безпеки харчових продуктів. Університет економіки та права "КРОК". 2022

53. Серміллот Б., Вейш Дж. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: МР «Леся». 2007

54. Сухоруков А. І., Сорока О. В. Методологічні основи оцінки ефективності інноваційних проєктів. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 9. С. 17-21.

55. Токар І. І. Управлінські аспекти забезпечення сталого розвитку підприємств харчової промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №5. С. 45-49.

56. Федоров М. В. Роль інформаційних технологій в управлінні діяльністю підприємства. Економічна наука. 2021. №2. С. 130-135.

57. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2012. №12.

58. Чижик Т. О. Управління сталим розвитком підприємства: методологічні підходи. Інвестиції: практика та досвід. 2022. №15. С. 47-51.

59. Чорна М. В., Ярошко В. В. Економічна оцінка інноваційних проєктів у харчовій промисловості. Причорноморські економічні студії. 2022. №74). С. 46-51.

60. Шарко В. В., Поліщук І. І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2016. №4. С. 207-215

61. Швець І. Б., Сукач О. М. Планування інноваційного розвитку підприємства: методологічні засади та прикладний інструментарій. Східна видавнича група. 2020

62. Шеремет А. П., Микитенко В. В. Корпоративне управління в Україні: виклики та перспективи. Фінанси України. 2019. №4. С. 97-112.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс підприємства 2021 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь"	Дата (рік, місяць, число)	2022	04	20
Територія	Київська	за ЄДРПОУ	05391057		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	8038000000		
Вид економічної діяльності		за КОПФГ			
Середня кількість працівників ¹		за КВЕД	11.05; 11.01; 11.06		
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Богатирська, 3				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
Форма № 1 Код за ДКУД			1801001		

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 686	4 245
первісна вартість	1001	43 969	44 059
накопичена амортизація	1002	(39 283)	(39 814)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	63 759
Основні засоби	1010	4 352 291	4 067 871
первісна вартість	1011	12 080 275	12 043 666
знос	1012	(7 727 984)	(7 975 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	18 542	18 747
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 386 805	4 154 636
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	1 015 849	1 040 911
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	417 089
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	101 840	52 838
з бюджетом	1135	69 326	72 919
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 233	3 350
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	13 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	29 122
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 983	11 950
Усього за розділом II	1195	1 502 253	1 638 807
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 889 058	5 793 443

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	73 144	73 144
Капітал у дооцінках	1405	2 445 387	2 293 845
Додатковий капітал	1410	1 198	695
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	(7 155)	(7 658)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	188 568
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Усього за розділом I	1495	2 673 996	2 542 672
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	388 485
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 020 282	1 066 323
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	868 793
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	709 905	794 275
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	131 216
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	258
розрахунками зі страхування	1625	4 980	5 316
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	22 719
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	183 041	175 676
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	33 497	36 950
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	30 876
Усього за розділом III	1695	2 194 780	2 184 448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	-	-
	1900	5 889 058	5 793 443

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

Звіт про фінансові результати 2021

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	04	20
			05391057		
		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 986 592	5 549 706
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 877 463)	(4 070 109)
Валовий:			
прибуток	2090	1 109 129	1 479 597
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	128 230	72 812
Адміністративні витрати	2130	(423 695)	(361 150)
Витрати на збут	2150	(790 218)	(728 729)
Інші операційні витрати	2180	(18 439)	(5 311)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	5 007	457 219
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	174	338 280
Інші доходи	2240	32 680	(238 394)
Фінансові витрати	2250	(188 451)	(246 351)
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	-	(1 618)
Інші витрати	2270	-	15 776
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		324 912
збиток	2295	(150 590)	
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	19 769	13 702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		338 614
збиток	2355	(130 821)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(503)	(718)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(503)	(718)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(503)	(718)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(131 324)	337 896

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

18

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 389 517	2 993 302
Витрати на оплату праці	2505	728 365	705 528
Відрахування на соціальні заходи	2510	154 432	149 141
Амортизація	2515	402 242	399 564
Інші операційні витрати	2520	1 381 481	1 204 645
Разом	2550	6 056 037	5 452 180

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,4024)	1,0415
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,4024)	1,0415
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

Баланс підприємства за 2022 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь"	Дата (рік, місяць, число)	2023	04	05
Територія	Київська	за ЄДРПОУ	05391057		
		за КОАТУУ	8038000000		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності		за КВЕД	11.05; 11.01; 11.06		
Середня кількість працівників ¹					
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Богатирська, 3				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

V

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 245	3 523
первісна вартість	1001	44 059	44 066
накопичена амортизація	1002	(39 814)	(40 543)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63 759	109 875
Основні засоби	1010	4 067 871	3 814 672
первісна вартість	1011	12 043 666	12 120 790
знос	1012	(7 975 795)	(8 306 118)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	18 747	18 773
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 154 636	3 946 857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 040 911	1 134 000
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	417 089	580 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	52 838	157 790
з бюджетом	1135	72 919	64 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 350	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 978	9 311
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 122	152 794
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	11 950	9 308
Усього за розділом II	1195	1 638 807	2 108 339
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 793 443	6 055 196

консолідована фінансова звітність
31 грудня 2022 року

2

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	73 144	73 144
Капітал у дооцінках	1405	2 293 845	2 150 864
Додатковий капітал	1410	695	8 353
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	(7 658)	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188 568	1 446 230
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Усього за розділом I	1495	2 542 672	3 665 011
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 485	423 886
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 066 323	986 405
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	868 793	228 627
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	794 275	475 713
розрахунками з бюджетом	1620	131 216	189 871
у тому числі з податку на прибуток	1621	258	84 378
розрахунками зі страхування	1625	5 316	5 020
розрахунками з оплати праці	1630	22 719	140 898
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	175 876	154 925
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	-
Поточні забезпечення	1660	36 950	85 257
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 876	30 773
Усього за розділом III	1695	2 184 448	1 403 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 793 443	6 055 196

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2023	04	05
			05391057		
		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 751 536)	(4 812 733)
Валовий:			
прибуток	2090	2 897 638	1 173 859
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	19 467	63 500
Адміністративні витрати	2130	(470 629)	(423 695)
Витрати на збут	2150	(684 010)	(790 218)
Інші операційні витрати	2180	(53 606)	(18 439)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174
Інші доходи	2240	-	32 680
Фінансові витрати	2250	(128 689)	(188 451)
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	(10 819)	-
Інші витрати	2270	(150 513)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 434 795	
збиток	2295		(150 590)
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(320 114)	19 769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 114 681	
збиток	2355		(130 821)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	4 436	(503)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	3 222	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 658	(503)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 658	(503)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 122 339	(131 324)

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2022 року

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	953 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,4284	(0,4024)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,4284	(0,4024)
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.