

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Тяжлов Олександр Андрійович

УДК 005.51:658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Планування операційної діяльності підприємства»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

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



О.А. Тяжлов

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна
доктор економічних наук, доцент

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

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ. 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність поняття функції планування в діяльності підприємства.....	5
1.2. Теоретичні засади операційної діяльності підприємства.....	13
1.3. Методичні основи планування операційної діяльності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОБОЛОНЬ».....	22
2.1. Загальна характеристика та структура ПАТ «Оболонь».....	22
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Оболонь».....	30
2.3. Аналіз процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь».....	35
РОЗДІЛ. 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОБОЛОНЬ».....	38
3.1. Напрями удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь».....	38
3.2. Розробка та реалізація планів операційної діяльності ПАТ «Оболонь».....	42
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованого удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь».....	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У даний час необхідність в плануванні діяльності підприємств вже не викликає сумніву у більшості керівників підприємств. Більшість підприємців в тій чи іншій формі планують діяльність своїх компаній, але найчастіше це робиться без дотримання правил і безсистемно. Є ряд причин, за якими підприємцю варто перейти від неформального до формалізованого і системному підходу до питань планування. По-перше, в самому процесі становлення і розвитку підприємства закладено значний елемент невизначеності. І чим більше ця невизначеність, тим відчутніше потреба підприємців в вирішенні виникаючих перед ними завдань, і формалізований підхід до питань планування тут буде як не можна до речі. По-друге, наявність конкурентів вимагає кількісної та якісної оцінки і більш пильного відстеження їх діяльності та намірів, що знову ж таки говорить про важливість систематичного планування. І, нарешті, по-третє, не всі підприємці мають у своєму розпорядженні відповідний досвід. Відсутність необхідного досвіду, тип підприємництва або професії, впливає на змістовну сторону діяльності підприємця і змушує його шукати допомоги у формальному плануванні для визначення перспектив розвитку підприємства.

Питанням визначення сутності планування операційної діяльності підприємства та методів його удосконалення присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень таких авторів як: Василенко Ю. В., Гончарова О. М., Гончаренко Ю., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загірська І. О., Ковальов А. І., Кононова І. В., Кузьміна О. М., Кульганік О. М., Мирошніченко Ю. В., Тупкало С. В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо дослідження планів та управлінських орієнтацій підприємства для підвищення ефективності їх діяльності.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність поняття функції планування в діяльності підприємства;
- визначити теоретичні засади операційної діяльності підприємства;
- дослідити методичні основи планування операційної діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику та структуру ПАТ «Оболонь»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Оболонь»;
- проаналізувати процеси планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь»;
- визначити напрями удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь»;
- розробити плани операційної діяльності ПАТ «Оболонь»;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованого удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес планування операційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є планування операційної діяльності підприємства.

Основними методами дослідження в кваліфікаційній роботі є: методи синтезу та аналізу, індукції та дедукції для з'ясування сутнісно-змістовної характеристики планів, методи аналогій, систематизації при вивченні системи управління планами, методи порівняння, комплексний та структурно-функціональний підхід при визначенні методики оцінювання планів.

Інформаційною базою дослідження слугували результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, подані у підручниках, монографіях, статтях періодичних видань, інформація з мережі Інтернет. Також була використана фінансова звітність та внутрішня документація ПАТ «Оболонь».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття функції планування в діяльності підприємства

Процес планування операційної діяльності підприємства є невід'ємним природнім елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного суб'єкта підприємництва, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку, ресурсний потенціал та можливості її реалізації. Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності суб'єкта бізнесу.

Важливо зауважити, що план на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності стосується: планування започаткування та реалізації окремого плану суб'єкта підприємницької діяльності; планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу; обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності [6].

Відповідно, план розробляється суб'єктом підприємницької діяльності перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого суб'єкта бізнесу); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць). Водночас, недостатнім є трактування процесу планування лише як процесу послідовного написання необхідних розділів плану як документу, адже планування є систематизованим розрахунком показників підприємницької діяльності на

оперативний (поточний) плановий період та обранням оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація доходу та прибутку, ефективність використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат).

Визначення категорії поняття «план» представлено в рис. 1.1.

Автор	Визначення поняття «план»
Ю. С. Виходець [4, с. 65]	Пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до заздалегідь встановлених правил.
М. О. Жук [9, с. 83]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.
І. О. Загірська [10, с. 138]	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку.
Л. А. Козерод [15, с. 83]	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси спільного підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів.
А. І. Кузнецов [19]	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
С. В. Тупкало [43, с. 110]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю.

Рис. 1.1. Підходи авторів до визначення понять «план»

Джерело: складено автором

Так, план для внутрішнього використання – це робочий документ, за яким керівництво підприємства орієнтується в області прийняття стратегічних рішень, пов'язаних зі зміцненням положення підприємства на ринку або з відкриттям нових напрямків. План для внутрішнього використання просто необхідний, якщо підприємство планує: розширити або модернізувати виробництво, відкрити нові напрямки діяльності, реструктурувати вже наявний бізнес, освоїти нові ринки або продукцію [33, с. 102].

План є документом, який містить систему ув'язаних в часі й просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького плану. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності суб'єкта бізнесу [25].

В Україні чіткої класифікації планів не існує, проте за багатьма публікаціями плану у загальному вигляді класифікують за багатьма ознаками та видами (рис. 1.2).

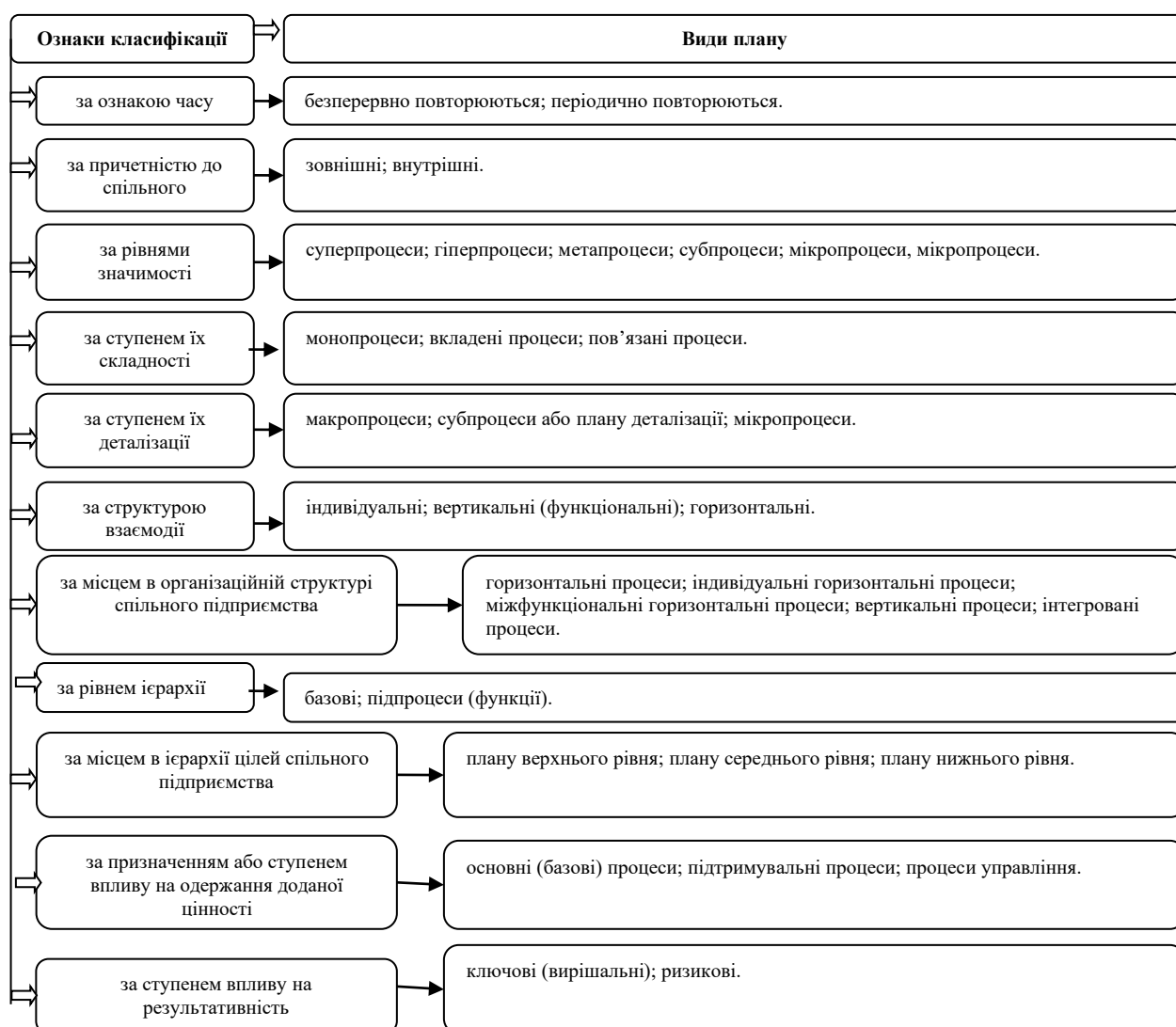


Рис. 1.2. Класифікація планів за ознаками і видами процесів [33, с. 67]

Джерело: складено автором

В даний час великого поширення набуло стратегічне планування. З його допомогою формуються глобальні цілі розвитку фірми, а також можливість їх коригування, раціональний розподіл і ефективне використання всіх видів ресурсів, відбувається пошук нових організаційних стратегій. Але після формування стратегічного плану керівники фірм стикаються з проблемою, пов'язаною з його реалізацією: доведенням до менеджерів середнього рівня і рядових співробітників компанії, а також з перекладом стратегічних планів в площину конкретних заходів по їх досягненню. Тут може прийти на допомогу планування.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, автор А. Кузнецов пропонує виділяти базові плану, композиція яких у подальшому можлива лише в термінах діяльності підприємства в цілому, а також підпроцеси, які можуть бути у подальшому декомпозовані [27, с. 18].

Відзначимо, що добре розроблений план допомагає фірмі рости, завойовувати нові позиції на ринку, де вона функціонує, отримувати інвестиції і кредитні ресурси, складати перспективні плани свого розвитку, концепції виробництва нових товарів і послуг і вибирати раціональні способи їх реалізації.

Необхідно враховувати, що сучасні плани вимагають, як правило, великих капіталовкладень, не завжди наявних у підприємства. І тому, безумовно, найбільш важливою причиною розробки плану є залучення інвесторів, він дозволяє менеджерам та економістам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інвестиційного плану, але і можливість його реалізації в діючих ринкових умовах.

Залежно від призначення план виконує різні завдання. План нового плану:

– інвестори отримують повернення вкладених капіталів і передбачені дивіденди;

– замовник отримує реалізований план і доходи від його використання [31, с. 71].

План з розвитку фірми – нові вкладення коштів:

- виробництво нового товару (послуги) – отримання фірмою додаткового прибутку, додаткових конкурентних переваг в разі успішної реалізації плану;
- нові виробничі можливості – збільшення виробництва продукції, поліпшення її якості, зниження браку, і як наслідок, зниження витрат і збільшення прибутку [19].

На думку Л. А. Козерод, основними об'єктами планування у вільних ринкових відносинах служать високоприбуткові і конкурентоспроможні інноваційні плани [16, с. 127]. Плани в основному призначені для того, щоб сприяти виходу на ринок нових висококонкурентних товарів і послуг. У разі планування операційної діяльності підприємства план виконує наступні функції: підготовка стратегії розвитку підприємства і тактики досягнення поставлених цілей, обґрунтування конкретних напрямків діяльності, передбачення результату.

Інвестиційний план використовується у всіх сферах підприємництва в ринковій економіці. Він дає змогу побачити, яким чином керівники даного підприємства збираються досягти своїх цілей і завдань, залучити інвестиції, підвищити прибутковість і домогтися успішного фінансування підприємства. При наявності добре розробленого плану підприємство здатне розвиватися, освоювати нові позиції на ринку [9]. Таким чином, інвестиційний план – це первинний погляд інвесторів на управлінську команду і саме підприємство. З одного боку, інвестиційний план – це певний план розвитку, при якому відбуваються якісь зміни в структурі підприємства. Метою цих змін є досягнення конкретних стратегічних цілей [8, с. 212]. З іншого боку, інвестиційний план – документ, що рекламує підприємство інвесторам, банкірам, особам, які мають намір вкластися в це підприємство [10, с. 345].

Таким чином, можна дати наступне визначення плану як документу, який являє собою ретельно розроблений план плану. Даний план включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього стану підприємства, аналіз персоналу, продукції, ринку та створюється для залучення інвестицій.

Основні завдання планування операційної діяльності підприємства представлені на рис. 1.3.

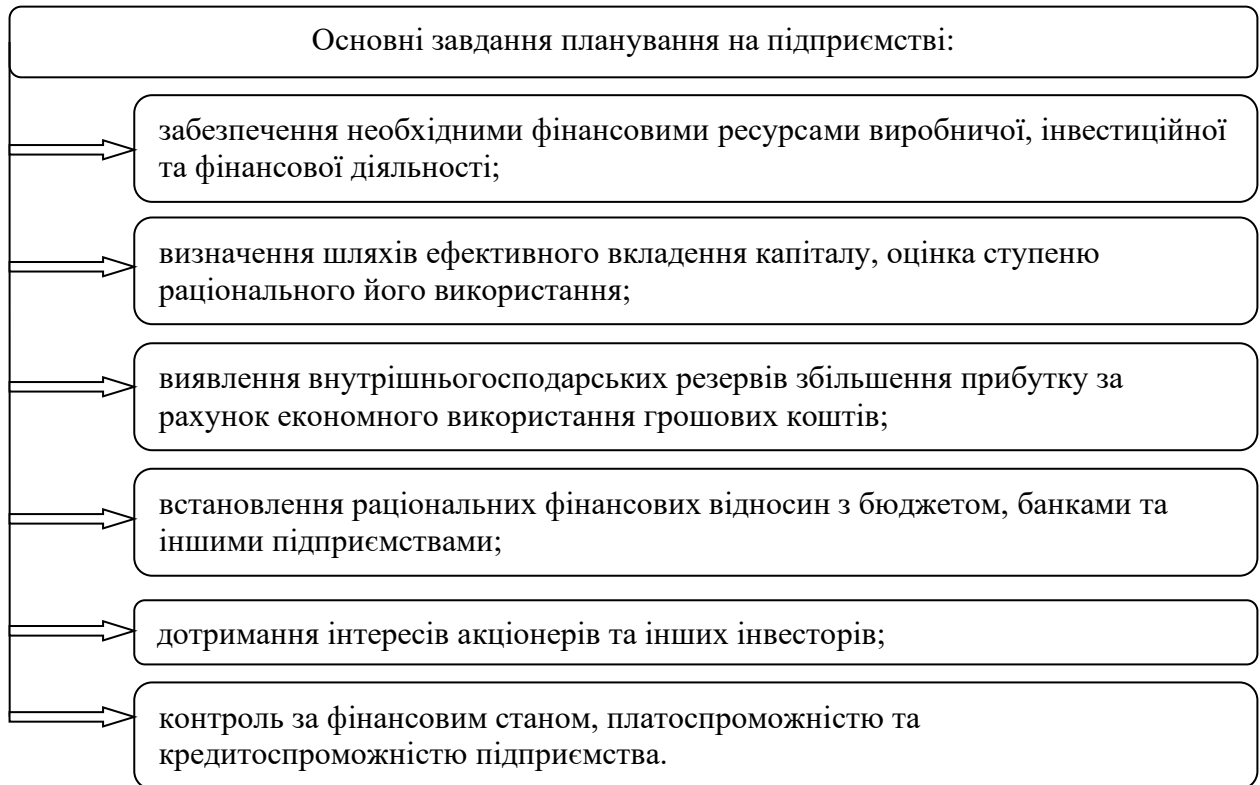


Рис. 1.3. Основні завдання планування операційної діяльності підприємства [17, с. 138]

Джерело: складено автором

Особливо актуальною є роль плану у діяльності суб'єктів малого підприємництва, яка проявляється, передусім, у таких аспектах:

1) діяльність малого суб'єкта бізнесу, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;

2) життєвий цикл функціонування малого суб'єкта бізнесу (реалізації плану) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє

обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або «виростає» до середнього, або перепрофільовує діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші [5, с. 79].

Так, у процесі обґрунтування фінансових завдань здійснюється не просто перерахунок натуральних даних у вартісні, а визначається ефективність майбутніх витрат, вибір раціональних форм мобілізації доходів, їх розподіл, виходячи з доцільності та кінцевих результатів. Загальні ознаки планування:

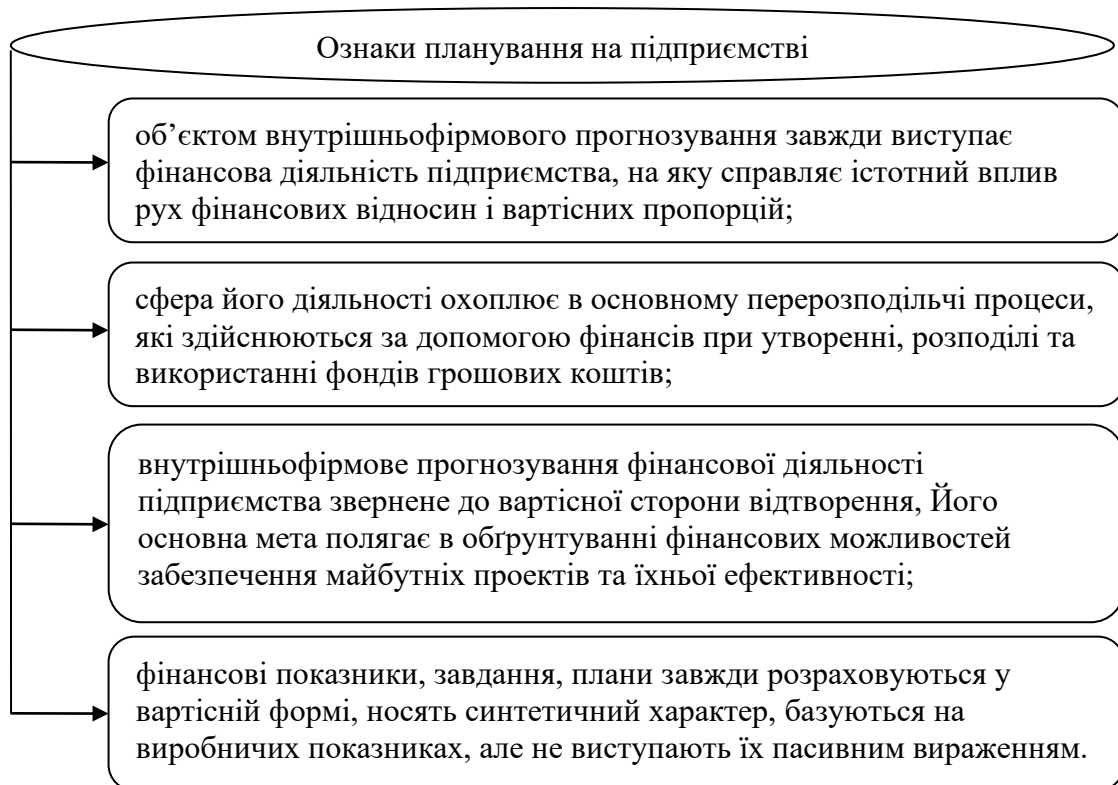


Рис. 1.4. Ознаки планування операційної діяльності підприємства [35, с. 98]

Джерело: складено автором

План може розроблятися як для зовнішнього використання, так і для внутрішнього планування. Плани для зовнішнього використання служать інструментом для залучення капіталу, інвестицій, встановлення ділових контактів.

Планування має відповідати певним вимогам (принципам). На даний момент часу вчені-економісти виділяють ряд принципів планування, які можна систематизувати наступним чином:

Цілеспрямованість. Цілі верхнього рівня є вихідним пунктом всього процесу планування, а також його результатом.

Ранжування об'єктів планування. Інвестування в найбільш дохідні товари (галузі); при однаковій конкурентності товарів – в першу чергу розвиток виробництва товарів з найбільшим обсягом продажів.

Варіантність. Розробка декількох альтернативних варіантів плану: оптимістичного, песимістичного, консервативного та ін.

Соціальна орієнтація. Передбачає: соціальний розвиток колективу; забезпечення екологічності, безпеки і ергономіки товарів, що випускаються.

Стабільність. Відносна незмінність планів капітальних вкладень, інакше можливі великі втрати ресурсів і додаткові витрати [47, с. 168].

Мета розробки плану полягає у формуванні концепції розвитку суб'єкта підприємницької діяльності (чи реалізації ним підприємницького плану), яка забезпечує аналіз, оцінювання, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. За змістом планування операційної діяльності підприємства охоплює управління грошовими потоками, дебіторською і кредиторською заборгованістю, кредитними ресурсами, дивідендною політикою, інвестиційною, емісійною діяльністю, регулюванням структури активів і структури капіталу. Процес ефективного планування операційної діяльності підприємства неможливий без проведення експертизи плану перевірка фінансової моделі і пояснювальної записки до плану на предмет досягнення поставлених перед підприємством стратегічних цілей, коректності опису плану і зроблених висновків, наявності помилок в фінансово-економічних розрахунках, а також оцінки можливості отримання бажаного фінансування [4, с. 65].

Оцінка якості плану складається з наступних етапів: аналіз відповідності розробленого плану стратегічним цілям підприємства на ринку / вимогам інвестора; оцінка повноти і якості вихідних даних планування; аналіз розробленої фінансової моделі на предмет коректності використовуваної методики, якості обробки вихідних даних і наявності помилок в розрахунках; оцінка якості та повноти пояснювальної записки, якості джерел інформації про ринок, коректності зроблених висновків; аналіз показників ефективності інвестиційного плану на предмет доцільності реалізації з розрахованою ефективністю; оцінка можливості стороннього фінансування реалізації описаних в плані заходів; розробка рекомендацій щодо підвищення якості плану [27, с. 18]. У будь-якому випадку, незалежно від того, як план розробляється в процесі його розвитку, інтереси і умови зацікавлених сторін взаємно враховуються і пов'язані:

1) замовник плану, який є незалежним інвестором або використовує залучений капітал, чия частка являє собою реалізацію плану і отримання доходу;

2) інвестор, чия частка являє собою повернення вкладених коштів і отримання дивідендів;

3) споживачі, які використовують продукти, інтереси яких задовольняють потреби в товарах;

4) органи, що визначають потреби та пріоритети розвитку бізнесу, основною метою яких є задоволення соціальних потреб [17, с. 318].

Отже, ідентифіковані компоненти плану виступають інструментом загальної системи розширення діяльності підприємства та дозволяють визначити цільовий напрям його розвитку; інтегрувати стратегією підприємства з ключовими показниками її результативності; оптимізувати витрати та покращити взаємодію між всіма процесами підприємства.

1.2. Теоретичні засади операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність є діяльність, яка приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, є ключовим індикатором достатності коштів для погашення зобов'язань, підтримки продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування. Як правило, такі грошові потоки генеруються в результаті діяльності, що дає стабільний дохід компанії.

Підприємства функціонують над ринком, зазвичай, за умов дуже жорсткої конкуренції. Якщо компанія опинилася в боротьбі програвши, воно йде з ринку і стає банкрутом. Щоб зберігати позицію над ринком, фірмі необхідно безперервно відстежувати будь-які зміни, які у ринковому середовищі, виробляти власні способи протидії негативним впливам задля збереження конкурентоспроможності [8, с. 212].

Операційна діяльність – це діяльність фірми, яка є основною і приносить організації значну частину доходу, а також інша діяльність, за винятком фінансової та інвестиційної. Іншими словами, це те, заради чого було безпосередньо створено підприємство. Характер операційної діяльності, насамперед, визначається специфікою та особливостями галузі, до якої належить дане підприємство. Більшість підприємств у її основі лежить торговельна, виробничо-комерційна діяльність, яка може доповнюватися здійснюваною фінансовою чи інвестиційною діяльністю [12, с. 43].

Операційна діяльність характеризується наступними особливостями: саме вона являє собою головний компонент господарської діяльності фірми. Значна частина персоналу компанії, значна частка всіх активів, що формуються, йде на обслуговування цієї діяльності. Таким чином, у нормальних умовах прибуток від неї має значну питому вагу. Операційна діяльність підприємства є пріоритетною по відношенню до інших видів. З цієї причини розвиток будь-

яких інших напрямів не повинен перебувати у суперечності з операційною діяльністю. Інтенсивність розвитку пріоритетного виду діяльності є основним параметром, використовуваним з метою оцінки стадій життєвого циклу фірми. Операційна діяльність спрямовано переважно на товарний ринок, тоді як інвестиційна чи фінансова – на фінансовий ринок. Усі господарські операції, пов'язані з операційною діяльністю, мають регулярний характер. По ній частота операцій є найвищою [33, с. 65].

Здійснення пріоритетної діяльності пов'язане з тими засобами, які вже інвестовані в неї. Майбутнє інвестування коштів предмет фінансової чи інвестиційної діяльності. Капітал, інвестований у пріоритетну діяльність, стає операційними активами фірми. Від складу, швидкості звернення, збалансованості та інших показників операційних активів багато в чому залежить здатність організації до генерування операційного прибутку. Операційна діяльність споживає великий обсяг живої праці. У фінансовій та інвестиційній діяльності витрати живої праці є несуттєвими. Таким чином, здатність фірми генерувати прибуток залежить значною мірою від кваліфікаційного та професійного складу персоналу, достатності трудових ресурсів. Пріоритетному виду діяльності притаманні специфічні ризики (операційні ризики). Рівень операційного прибутку має співвідноситися насамперед із рівнем операційного ризику [44, с. 108].

Розглядаючи операційну діяльність, необхідно відзначити різницю між процесами виробництва продукції та надання послуг на підприємствах та в організаціях. Основна відмінність полягає в тому, що надання послуг характеризується не наявною властивістю, тоді як продукція є фізичним результатом конкретної виробничої операції. Інші відмінності полягають у тому, що в процесі надання послуг часто дуже важливим фактором є вдале розташування сервісних приміщень, а також те, що в ньому нерідко беремо участь самі пропозиції, чого практично не відбувається в процесі виробництва продукції. Проте це твердження також слід сприймати однозначно. Так

наприклад, виробники нерідко надають послуги у вигляді сервісного обслуговування своєї продукції; багато підприємств сфери обслуговування часто проводять фізичну продукцію, яку пропонують своїм клієнтам, або самі у процесі надання послуг споживають будь-які матеріали [28].

Отже, характер операційної діяльності підприємства визначається, насамперед, специфікою галузі, до якої воно належить. Отже, характер операційної діяльності підприємства визначається, насамперед, специфікою галузі, до якої воно належить. Різні галузі мають свої особливості, вимоги та процеси, які впливають на операційну діяльність підприємства. Прикладами можуть слугувати: Виробництво підприємства, роздрібна торгівля, фінансові послуги, інформаційні технології. Операційна діяльність в цьому випадку зосереджена на управлінні запасами, логістиці доставки товарів, організації обслуговування клієнтів та управлінні персоналом. Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торговельна діяльність, яка доповнюється інвестиційною та фінансовою діяльністю, що здійснюється ними. Водночас інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність є основною для банків та інших фінансових інститутів. Але характер діяльності таких фінансово – інвестиційних інститутів через її специфіку потребує особливого розгляду. Основним результатом операційної діяльності є отримання прибутку на вкладені кошти. Відповідно в грошових потоках при цьому враховуються всі види доходів та витрат, пов'язаних з виробництвом продукції, та податки, що сплачуються із зазначених доходів. Зокрема, тут враховуються надходження коштів за рахунок надання власного майна в оренду, вкладення власних коштів на депозит, доходів за цінними паперами інших суб'єктів господарювання.

1.3. Методичні основи планування операційної діяльності підприємства

В сучасних економічних реаліях, зростає роль підприємництва, розширюються шляхи його фінансування, перетворюються методи ведення підприємництва, зростає роль плану. Можливість представити і аргументувати шляху розвитку підприємства, побачити підсумковий варіант підприємства ще до того, як вона створена, грають важливу роль в економічному середовищі, яка стрімко розвивається, і також стрімко змінюється. Інноваційні компанії можуть отримувати надприбуток в ході своєї діяльності, однак для цього їм необхідний контроль інноваційних планів. Зокрема, компанії необхідно правильно підібрати ставку дисконтування для підтвердження ефективності плану. Інноваційні плани бувають обмежені в часі, коштах, можливо в наймі персоналу. План, який є розробкою стратегії фірми, що зв'язує всі сфери підприємства, є основоположним документом планування підприємства. Він включає в себе маркетингові аналізи, опис команди інноваційного плану, розрахунки пов'язані з фінансами підприємства і ефективністю інвестицій. Однак план може застосовуватися не тільки для інноваційних планів. План може бути і складений для підприємств, що діють на ринку, для розуміння їх позиції на ринку, визначенні їх збутових і виробничих можливостей, визначенні стратегії підприємства. У надзвичайно динамічних і непередбачуваних ринкових умовах на тлі посилення політичних й економічних кризових явищ, що набули глобального характеру, значною є проблема зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств завдяки втіленню стратегічних напрямів розвитку. При цьому ключовим аспектом розроблення і реалізації стратегічних пріоритетів розвитку будь-якого підприємства є наявність у системі менеджменту чітко розробленого плану (рис. 1.5).

Уся різноманітність наявних підходів до розроблення плану на сучасному етапі породжує розходження думок теоретиків і практиків стосовно даного

питання, оскільки існуючі підходи й вітчизняна методологія не зовсім відповідають зарубіжній практиці [48, с. 125]. Система управління ефективністю дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес-процесів підприємства щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення. За ефективність кожного бізнес-процесу несе відповідальність посадова особа (власник процесу), звітує перед вищим керівництвом. Ця система надає підприємству інструменти для вимірювання, контролю та управління ефективністю операцій, що дозволяє підприємству досягати стратегічних результатів. Основні компоненти системи управління ефективністю включають: Встановлення цілей, ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними та відповідати стратегії підприємства; вимірювання ефективності, можуть включати фінансові показники, такі як прибуток, оборотність активів, а також нефінансові показники, такі як задоволеність клієнтів, якість продукції, час виконання замовлень тощо; аналіз та оцінка, дозволяє підприємству виявляти слабкі місця, вдосконалювати процеси та приймати відповідні корективні заходи; планування та вдосконалення, На основі аналізу та оцінки підприємство розробляє плани вдосконалення, що мають на меті поліпшення процесів та досягнення стратегічних цілей.

Ураховуючи, що оцінка ефективності плану підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до оцінки та інтерпретації комплексу показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, актуалізується питання формування системи показників даної оцінки. На наш погляд, з позицій комплексного підходу конкурентоспроможність плану підприємства характеризує комплекс таких груп показників та індикаторів.

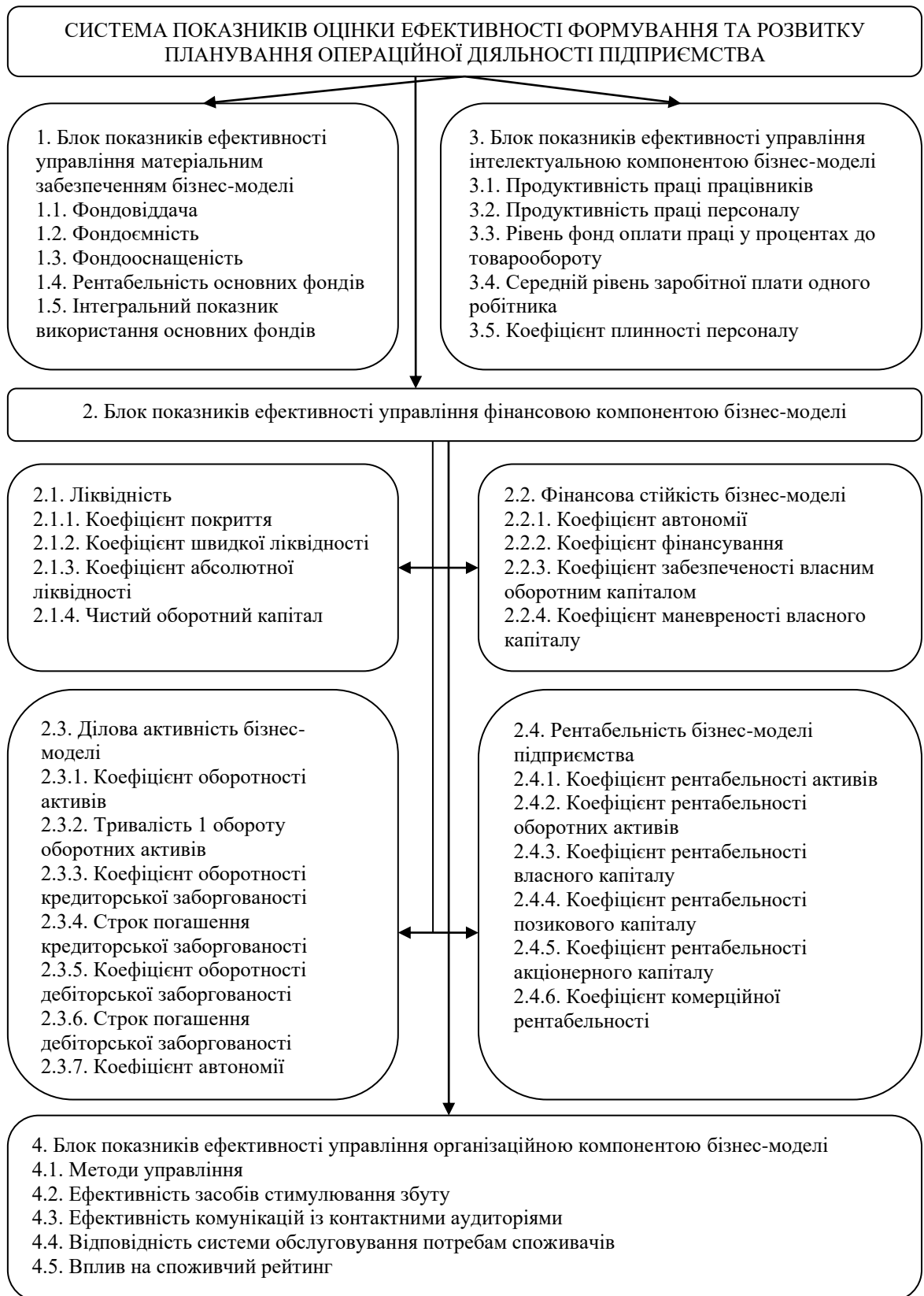


Рис. 1.5. Система показників оцінки ефективності планування операційної діяльності підприємства [31, с. 71]

Джерело: складено автором

Відповідно до Стандартів оцінки порівняльний підхід – це сукупність методів оцінки об'єктів власності, заснованих на порівнянні об'єкта оцінки з подібними об'єктами, з відповідним коригуванням відмінностей між ними [52, с. 27]. Для визначення вартості підприємства в межах порівняльного підходу за даними про угоди з іншими підприємствами використовуються різні мультиплікатори (ціна підприємства/обсяги продажу, ціна підприємства/валовий прибуток, ціна підприємства/дивіденди та ін.). У межах порівняльного підходу слід урахувати всі переваги та недоліки підприємства, що оцінюється, та компаній-аналогів. Загальний алгоритм оцінки сучасних планів підприємства наведено на рис. 1.6.

Так, найбільш простим методом оцінки сучасних планів підприємства є метод суми місць. Перевагами застосування саме цього методу оцінки є: простота застосування, оскільки інформаційною базою для розрахунку системи показників є дані фінансової та бухгалтерської звітності підприємств; відсутність загальноствановленої шкали оцінювання, за яким визначається місце підприємства серед конкурентів, як при застосуванні інтегрального методу; наочність представлення результатів оцінки [70, с. 8].

До основних категорій плану відносять необхідність довести, що обраний напрям розвитку підприємства економічно виправдано, розрахувати можливі результати діяльності, такі як обсяги продажів, прибуток. Також потрібно знайти джерело фінансування обраного напрямку розвитку, зосередити фінансові ресурси. Не менш важливим є набір співробітників, здатних втілити в життя цей план. Всі категорії взаємопов'язані і можуть бути реалізовані тільки у взаємодії один з одним. Аналіз розпочатої справи у всіх аспектах в процесі складання плану дозволяє збільшити капітал [56, с. 17].

Для того, щоб уникнути «підводних каменів», зменшити можливі ризики, необхідно використовувати положення, які підходять практично для будь-якої області комерційної діяльності [17, с. 318]. Існує велика кількість областей застосування плану. В першу чергу, план може використовуватися при

відкритті нового бізнесу, нових напрямків розвитку діючих підприємств, а так само порятунку збиткового бізнесу, залучення нових інвесторів і кредиторів. До того ж план використовується для рекламування діяльності підприємства, докази результативності інвестиційних планів.

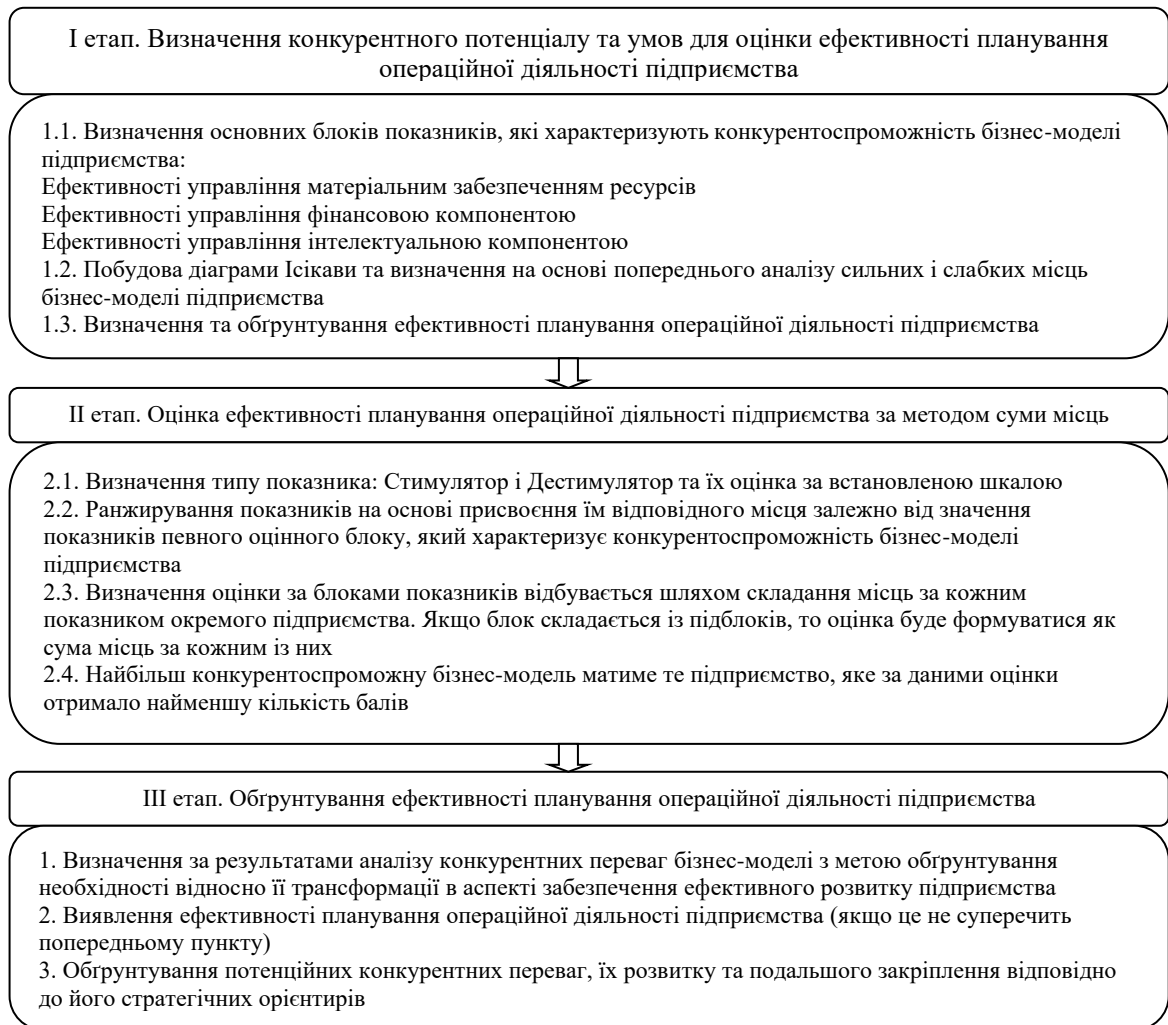


Рис. 1.6. Структурно-логічна схема оцінки ефективності планування операційної діяльності підприємства [53, с. 71]

Джерело: складено автором

Таким чином, процес вдосконалення операційної діяльності підприємства повинен мати відповідний план, що розкриває зазначені аспекти, а складання планів є одним з перших і ключових дій, здійснюваних в ході виконання плану. У процесі планування виявляються резерви зростання фінансових ресурсів підприємства за рахунок збільшення випуску продукції з одиниці виробничих

потужностей, підвищення якості продукції, що виробляється, зниження її собівартості, скорочення непродуктивних витрат і втрат. Одночасно з цим вишукуються можливості скорочення потреби підприємства в грошових коштах на основі більш повного залучення у виробництво наявних матеріальних ресурсів, прискорення оборотності оборотних коштів, скорочення адміністративно-управлінських витрат та ін. При здійсненні планування повинно забезпечуватися не тільки загальна відповідність фінансових і матеріальних ресурсів, а й розподіл фінансів строго на конкретні, передбачені планом цілі. Диспропорції, що виникають при розподілі фінансових ресурсів в процесі складання фінансового плану, можуть привести до нестачі або надлишку грошових коштів, що в результаті негативно позначиться на русі товарно-матеріальних цінностей, а в кінцевому підсумку – на ефективності використання всіх видів ресурсів: матеріальних, трудових і фінансових. У процесі планування операційної діяльності підприємства перевіряється ефективність функціонування вартісного механізму, в тому числі таких його найважливіших складових, як цінової і фінансово-кредитний механізм [43, с. 110].

Отже, значення планування полягає в тому, що воно є основою формування та розвитку операційної діяльності підприємства, центральним елементом фінансового механізму підприємства, що забезпечує її стійке фінансове становище і досягнення поставлених перед організацією цілей і завдань. Головна мета планування полягає в науковому обґрунтуванні фінансової стратегії розвитку підприємства на майбутній період з позиції забезпечення її економічної стабільності на основі досягнення розумного компромісу між прибутковістю, ліквідністю і ризиком в процесі визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів, достатнього для реалізації даної стратегії з урахуванням наявних резервів і в умовах формування оптимальної структури капіталу підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика та структура ПАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» зареєстроване 29.06.1993 року та розташовується за адресою: м. Київ, вул. Богатирська 3. Основними видами діяльності ПрАТ «Оболонь» є: виробництво пива (КВЕД 11.05); виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших вод розлитих у пляшки (КВЕД 11.07); виробництво фруктових і овочевих соків (КВЕД 10.32) [54].

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва. Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, дочірнє підприємство та сім підприємств з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. людей. Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь» із зазначенням виробничих потужностей пива, слабоалкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, води представлені в табл. 2.1.

Особливу увагу зосереджено на портфелі брендів кожного виду продукції. Так, для пива головними брендами слугують Zibert, Фастівське, Оболонь, Zlata Praha, Carling, Nike, Жигулівське, Десант, Охтирське. Для слабоалкогольних напоїв це: Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі- Вишня, Ріо. Найбільшу частку займають безалкогольні напої, до їх портфелю брендів належать: Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм, Квас Старокоївський. Найменше всього займає вода, що представлена такими брендами як: Оболонська, Оболонська-2, Аквабаланс, Прозора, Охтирська [54].

Таблиця 2.1

Характеристика виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь» у 2021 році

№ п/п	Вид продукції	Завод	Організаційно-правова форма	Місце розташування потужностей	Кількість, тис. дал	Портфель брендів
1	Пиво	Пивоварня Зібєрта	Дочірнє підприємство	м. Фастів, Київська область	5 735	Zibert, Фастівське, Оболонь, Zlata Praha
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ	53 700	Carling, Nike, Zlata Praha, Оболонь, Жигулівське, Десант
		Охтирський пивоварний завод	Приватне акціонерне товариство	м. Охтирка, Сумська область	590	Охтирське
2	Слабоалкогольні напої	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область	720	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня
		Бершадський комбінат	Приватне акціонерне товариство	м. Бершадь, Вінницька область	405	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня, Ріо
		Виробничий комплекс	Віддалений цех	м. Олександрія, Кіровоградська область	1 190	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня, Ріо
3	Безалкогольні напої	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область	5 940	Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм, Квас Старокоївський
		Пивоварня Зібєрта	Дочірнє підприємство	м. Фастів, Київська область	1 247	Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм, Квас Старокоївський
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ	15 000	Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм
		Бершадський комбінат	Приватне акціонерне товариство	м. Бершадь, Вінницька область	192	Ситро, Лимонад
		Охтирський пивоварний завод	Приватне акціонерне товариство	м. Охтирка, Сумська область	862	Живчик, Ситро, Лимонад
		Виробничий комплекс	Віддалений цех	м. Олександрія, Кіровоградська область	3 140	Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм, Квас Старокоївський
4	Вода	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область	1 980	Прозора, Оболонська-2
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ	4 600	Оболонська, Аквабаланс, Оболонська-2
		Охтирський пивоварний завод	Приватне акціонерне товариство	м. Охтирка, Сумська область	358	Охтирська

Джерело: складено автором за даними [54].

Для ПрАТ «Оболонь» у своїй діяльності важливе значення має сільське господарство, а саме корпорація виробляє: солод, снеки, пивну дробину; займається вирощуванням: великої рогатої худоби, свиней. Також для заготівлі і зберігання ячменю виділено окреме товариство «Оболонь Агро». Необхідною базою є вторинна переробка, що здійснюється на Рокитнівському скляному заводі та виробничому комплексі, де здійснюють переробка ПЕТф-тари. На даному комплексі виробляють бандажну стрічку та ПЕТф-преформи. Розширена характеристика даних комплексів представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика сільського господарства та вторинної переробки в
ПрАТ «Оболонь»**

Вид продукції	Завод	Організаційно-правова форма	Місце розташування	Кількість, од.виміру	Діяльність
Сільське господарства	Дятьківці	Приватне акціонерне товариство	м. Коломия, Івано-Франківська область	252,60 тонн	Виробництво снеків
	Солодовий завод	Віддалений цех	смт.Чемерівці, Хмельницька область	86,58 тис.тонн	Виробництво пива
	Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ	18,00 тис.тонн	Виробництво пивної дробини
	Оболонь Агро	Товариство з обмеженою відповідальністю	смт.Чемерівці, Хмельницька область	27,20 тис.тонн	Заготівля і зберігання ячменю
				1 472,00 голів	Вирощування великої рогатої худоби
				5 011,00 голів	Вирощування свиней
	Охтирський пивоварний завод	Приватне акціонерне товариство	м. Охтирка, Сумська область	1,09 тонн	Виробництво пива

Джерело: складено автором за даними [54].

Середньооблікова чисельність працівників 2699 осіб.

Основні техніко-економічні показники підрозділу по збуту пива в ПрАТ «Оболонь» представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники підрозділу по збуту пива в
ПрАТ «Оболонь»**

№ з/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Значення
1	Річний обсяг виробництва	тис. л	1560,61
2	Кількість робочих днів на виробництві	дні	21
3	Обліковий склад працівників	людина	35
4	Фонд заробітної плати (річний)	тис. грн.	1549,8
5	Середня заробітна плата за місяць	грн.	3690
6	Продуктивність праці	тис. л / чел.	44,59
7	Собівартість одиниці продукції	грн.	450,0
8	Витрати на ремонт	грн.	7420,0
9	Собівартість продукції	тис. грн.	702,3

Джерело: складено автором за даними [54].

В структурі доходу від реалізації продукції у звітному 2021 році домінує реалізація пива – 80,91% (рис. 2.1).

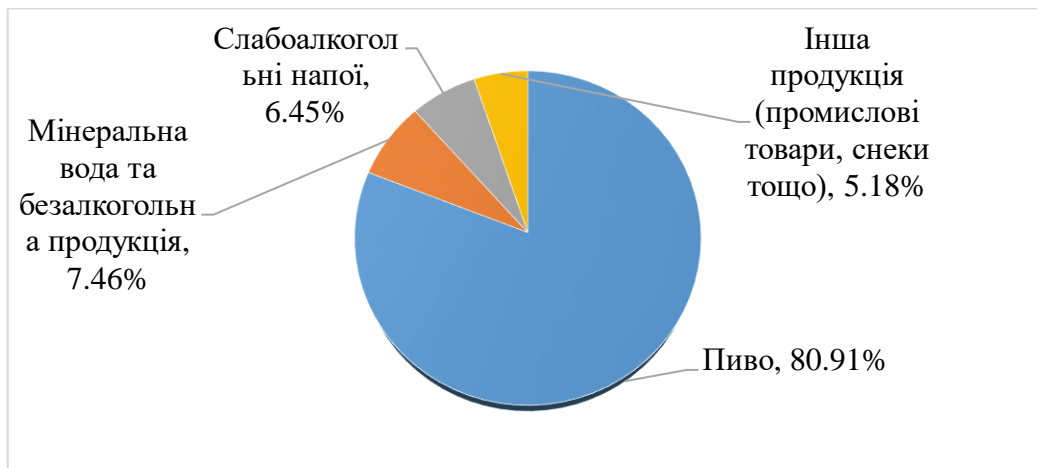


Рис. 2.1. Структура доходу від реалізації продукції підприємства (за номенклатурою) ПрАТ «Оболонь» у 2021 році

Джерело: складено автором за даними [54].

В цілому спостерігається приріст обсягів виробництва пива на 144393 тис. грн, поряд із цим питома вага виробництва в загальному обсягу реалізації продукції знижується на 0,6%.

Лідерами виробництва асортиментного ряду пива на ПрАТ «Оболонь» є ТМ «Zibert», ТМ «Nike», ТМ «Охтирське», ТМ «Оболонь безалкогольне» на які припадає майже половина виробництва пива (рис. 2.2).

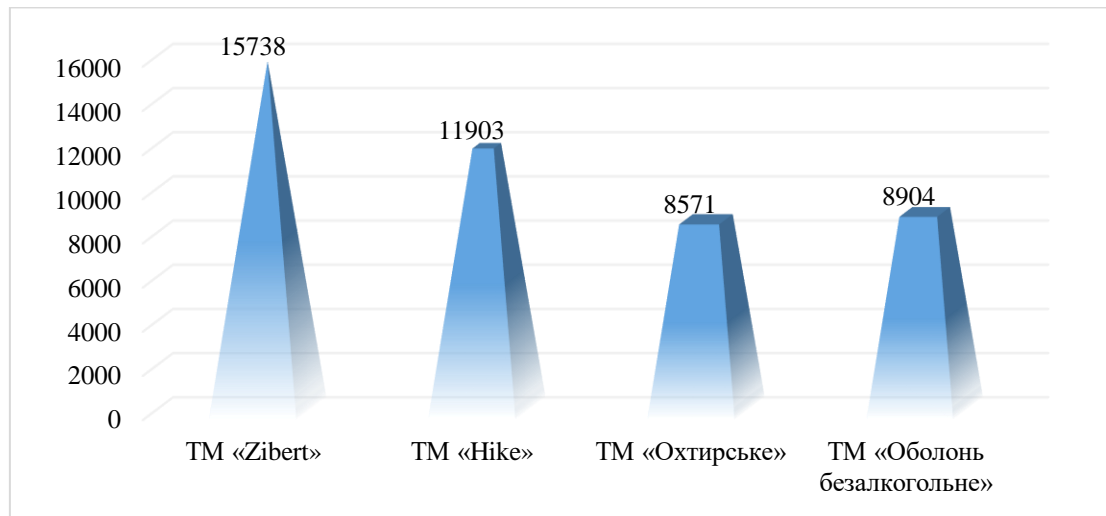


Рис. 2.2. Торгові марки-лідери за товарообігом пива ПрАТ «Оболонь» у 2021 році

Джерело: складено автором за даними [54].

Лідерами виробництва асортиментного ряду мінеральних вод та безалкогольних напоїв є ТМ «Живчик», ТМ «Прозора», ТМ «Оболонська», ТМ «Оболонь лайм» (рис. 2.3).

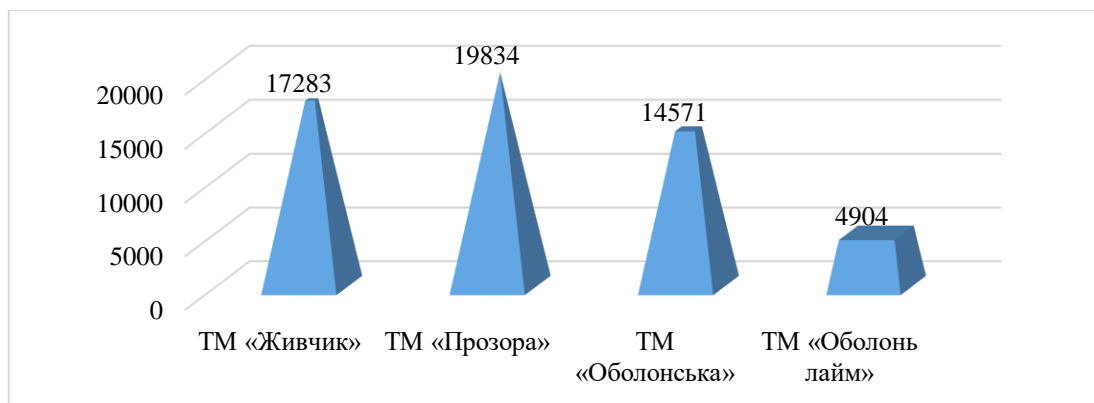


Рис. 2.3. Торгові марки-лідери за товарообігом мінеральної води та безалкогольних напоїв підприємства ПрАТ «Оболонь» у 2021 році

Джерело: складено автором за даними [54].

На ринку України виробляється понад 880 найменувань пива. Серед усієї алкогольної продукції пиво посідає перше місце за обсягами продажів і займає 46,1% у сегменті алкогольних напоїв. Структура ринку пива представлена на рис. 2.4.

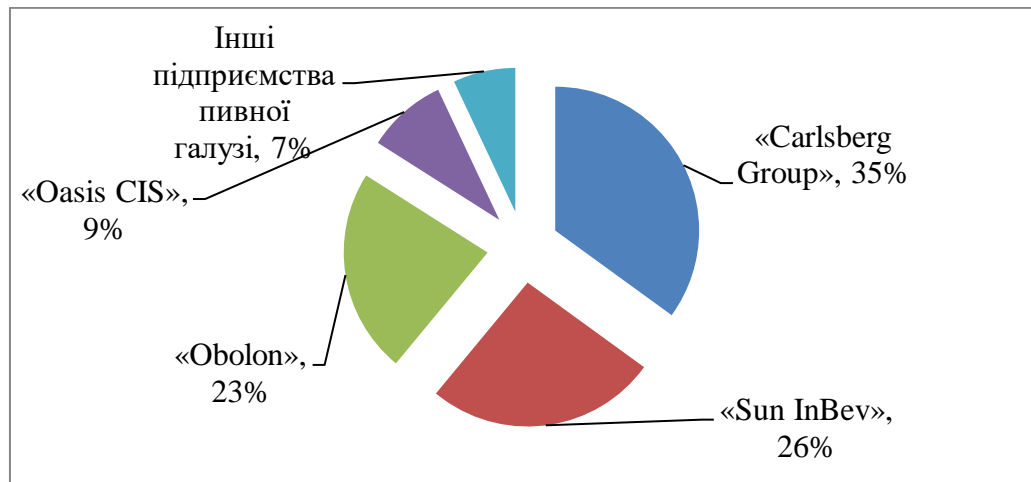


Рис. 2.4. Структура ринку пива в Україні у 2022 р.

Джерело: складено автором за даними [54].

У 2022 р. лідером українського пивного ринку є корпорація «Carlsberg Group». Її частка ринку становить 36%. «Оболонь» посідає третє місце з часткою 23%. У портфоліо «Carlsberg Group» більше 500 різних брендів пива. Найвідоміші з них в Україні – «Балтика», «Арсенал», «Львівське», «Славутич», «Карлсберг», «Туборг», «Хольстен», «Кроненбург», «Домс» та інші. Асортимент «Sun InBev» складається з міжнародних та українських брендів. Серед відомих українських брендів пива «Чернігівське», «Янтарне», «Рогань», «Жигулівське Оригінал», «Стелла Артуа», «Бутон», «Старопрамен», «Beck's» та інші. Корпорація «Oasis CIS» володіє «Першою приватною пивоварнею» з відомими українськими брендами «Бочкове», «Старе місто», «Чорне», «Heineken» та іншими, а також компанією «Радомишль» з пивом «Radomyshl Pilsen», «Classic Pilsen Beer», «Golden Lager Bee» та інших марок пива та безалкогольних напоїв. Інші пивоварні невеликі, не впливають суттєво на ринок і намагаються позиціонуватися на локальних ринках.

Як бачимо, 93% українського ринку пива контролюють 4 великі компанії. Вони визначають тенденції розвитку галузі. Для виживання та успішної конкуренції на ринку ПАТ «Оболонь» переважно використовує такі конкурентні стратегії:

– стратегія лідерства у витратах: менеджмент компанії дає синергетичний ефект за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій та інновацій, крос-ліцензування;

– стратегія диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надає їй особливі характеристики (стимулювання збуту, реклама, унікальні знижки, соціальні заходи, легенда бренду).

Проведемо аналіз основного конкурента ПрАТ «Оболонь» – ПрАТ «Карлсберг» з боку слабких та сильних сторін. Для аналізу були вибрані найбільші компанії-виробники пива, та ті, які найближчі до них. Загальна частка ринку, які охоплюють ці підприємства станом на 31.12.2021 р. становить 93%. Загальний аналіз представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Сильні та слабкі сторони найсильніших конкурентів-виробників пива в Україні

Назва фірми	Сильні сторони	Слабкі сторони
ПАТ «Карлсберг»	Висока якість, власна дистрибуційна мережа, диверсифікована продуктова лінійка, невисока цінова категорія, традиції виробництва, маркетингове позиціонування товарів на високому рівні, можливість збільшення обсягів	Слабкі фінансові можливості, недостатня відкритість фінансової інформації, застаріла система управління та стимулювання праці
ПрАТ «Оболонь»	Відома торгова марка, доступна ціна, чутливість до нових розробок і велика швидкість їх введення, значна частка ринку	Незначна орієнтація на українського споживача, обмежений вибір продукції, обмежені інвестиційні можливості

Джерело: складено автором за даними [54].

Наявні у всіх конкурентів слабкі сторони компенсуються сильними, що зміцнює їх позиції на ринку та змушую компані впроваджувати стратегії з бенчмаркетингу та хед-хантінгу, залучення більшого обсягу іноземних інвестицій, оновлення технологічного боку виробничого процесу. Проте, ПрАТ «Оболонь» має більш диверсифіковану лінійку пива й отримує переваги від власної дистрибуційної мережі. Згідно з дослідженнями фахівців «Оболоні», зростання українського ринку пива у 2020 році становило 2%, а у 2021 році він стабілізувався. Причинами цього є такі тенденції: українці виходять на пік споживання, перехід на дешеві алкогольні напої, тенденції до здорового способу життя та відмови від алкоголю, інтерес до споживання нового сорту пива. Сучасні тенденції ринку пива такі: зменшиться споживання класичного світлого пива та почнеться споживання пива з різними смаками та добавками; збільшиться споживання пива під торговою маркою, чому сприятиме реклама та просування власних брендів; збільшиться споживання безалкогольного пива; відбудуться деякі зміни в структурі продажів у різних цінових сегментах, тобто скорочення пивного сегменту вищого цінового сегменту та зростання преміального сегменту за рахунок знижок та зростання середньої заробітної плати по Україні; змін у споживанні пива в різних видах упаковки не буде. Лідером ринку залишаться ПЕТ-пляшка та склопляшка.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» має досить диверсифіковану лінійку продукції та лідирує за критерієм якості. Це повністю відповідає вимогам галузі та, однак і перешкоджає появі нових конкурентів. Внутрішній ринок пива є класичним прикладом олігополії, із представленими на ньому близько 10 компаній. Хоча в даній галузі і нараховується більше 1000 підприємств, реальної конкуренції вони не можуть створити у зв'язку з малою долею ринку, які вони володіють, незначними масштабами виробництва, обмеженнями у фінансуванні та застосуванні більш прогресивних технологій, що робить значно вищим собівартість продукції тощо.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Оболонь»

Для оцінки фінансово-економічного стану діяльності підприємства проведемо аналіз складу і структури активів ПрАТ «Оболонь», використовуючи дані Додатків А-В (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналітичний баланс ПрАТ «Оболонь» за період 2019–2021 рр.

(тис. грн)

Показники	2019 рік		2022 рік		2021 рік		Відхилення 2021 / 2019 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	4299505	80,77	4057998	74,79	3861176	72,3	-438329	-10,19
Оборотні активи	1023609	19,23	1367817	25,21	1478978	27,7	455369	44,49
- запаси	645202	12,12	914554	16,86	908432	17,01	263230	40,80
- дебіторська заборгованість	354119	6,65	438952	8,09	545905	10,22	191786	54,16
- грошові кошти	8549	0,16	10695	0,2	15175	0,28	6626	77,51
- інші оборотні активи	15739	0,3	3616	0,07	9466	0,18	-6273	-39,86
Всього активів	5323114	100	5425815	100	5340154	100	17040	0,32
Пасиви								
Власний капітал	1925723	36,18	2015545	37,15	2140513	40,08	214790	11,15
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	846331	15,9	1321453	24,35	1119221	20,95	272890	32,24
Поточні зобов'язання	2551060	47,92	2088817	38,5	2081420	38,97	-469640	-18,41
- короткострокові кредити банків	202811	3,81	326115	6,01	802113	15,02	599302	295,50
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1124396	21,12	661136	12,19	116751	2,19	-1007645	-89,62
- кредиторська заборгованість	1179157	22,15	1058571	19,51	1106728	20,72	-72429	-6,14
- інші поточні зобов'язання	44696	0,84	42995	0,79	55828	1,05	11132	24,91
Всього пасивів	5323114	100	5425815	100	5340154	100	17040	0,32

Джерело: складено автором за даними [54].

Отже, упродовж 2019–2021 рр. спостерігаємо зростання активів ПрАТ «Оболонь» на 17040 тис. грн або на 0,32%, що сталося у зв'язку із збільшенням

оборотних активів на 455369 тис. грн або на 44,49%. Натомість, за 2019-2021 рр. відбулося скорочення необоротних активів на 438329 тис. грн або на 10,19%, що свідчить про поліпшення матеріально-технічного устаткування підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо негативну структуру джерел фінансування капіталу підприємства. Найбільшу частку у складі капіталу ПрАТ «Оболонь» займає позиковий капітал підприємства. Упродовж 2019–2021 рр. спостерігаємо зростання загального капіталу ПрАТ «Оболонь» на 17040 тис. грн або на 0,32%, що сталося у зв'язку із збільшенням власного капіталу на 214790 тис. грн або на 11,15% та довгострокових зобов'язань на 272890 тис. грн або на 32,24%.

Для аналізу ефективності формування, розподілу та використання прибутку проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз основних показників Звіту про фінансові результати
ПрАТ «Оболонь» за 2019–2021 рр. (тис. грн)**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5276795	5464827	5909426	632631	11,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4221350	4136008	4915830	694480	16,45
Валовий прибуток	1055445	1328819	993596	-61849	-5,86
Інші операційні доходи	72875	71166	47165	-25710	-35,28
Адміністративні витрати	261612	277185	325424	63812	24,39
Витрати на збут	572716	614887	674532	101816	17,78
Інші операційні витрати	9919	13049	32442	22523	227,07
Фінансові результати від операційної діяльності	284073	494864	8363	-275710	-97,06
Доход від участі в капіталі	39058	0	0	-39058	-100,00
Інші фінансові доходи	273	154	170	-103	-37,73
Інші доходи	212807	15776	31132	-181675	-85,37
Фінансові витрати	317982	220441	185036	-132946	-41,81

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Втрати від участі в капіталі	0	1618	0	0	x
Інші витрати	1418	174799	0	-1418	-100,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	216811	113936	-145371	-362182	-167,05
Витрати (дохід) з податку на прибуток	68207	-37138	10277	-57930	-84,93
Чистий прибуток (збиток)	285018	76798	-135094	-420112	-147,40
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	2528474	2388740	2459094	-69380	-2,74
Витрати на оплату праці	490335	542647	425059	-65276	-13,31
Відрахування на соціальні заходи	104619	115860	87877	-16742	-16,00
Амортизація	343372	330498	339699	-3673	-1,07
Інші операційні витрати	1069534	1109611	938607	-130927	-12,24
Всього операційних витрат	4536334	4487356	4250336	-285998	-6,30

Джерело: складено автором за даними [54].

Отже, упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» на 632631 тис. грн або на 11,99%. Також за 2019-2021 рр. відбулося зростання собівартості реалізованої продукції в ПрАТ «Оболонь» на 694480 тис. грн або на 16,45%. Натомість, упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення валового прибутку підприємства на 61849 тис. грн або на 5,86%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., ПрАТ «Оболонь» вело збиткову діяльність (чистий збиток склав -135094 тис. грн у 2021 р.).

Проведемо аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Оболонь» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності підприємства (Додатки А-В).

Аналіз ліквідності підприємства представлено в табл. 2.7.

Так, протягом 2019–2021 рр. спостерігаємо зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,004; коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,126; коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 0,31; власний оборотний капітал збільшився на 925009 тис. грн.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ліквідності в ПрАТ «Оболонь» за 2019–2021 рр.

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021 / 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,005	0,007	0,004
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,148	0,217	0,274	0,126
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,401	0,655	0,711	0,31
Власний оборотний капітал	-1527451	-721000	-602442	925009

Джерело: складено автором за даними [54].

Оцінка показників ділової активності в ПрАТ «Оболонь» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ділової активності в ПрАТ «Оболонь» за 2019–2021 рр.

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021 / 2019
Оборотність дебіторської заборгованості	24,26	20,137	16,771	-7,489
Оборотність кредиторської заборгованості	4,436	5,092	6,481	2,045
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	15	18	22	7
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	82	72	56	-26
Оборотність постійних активів	1,194	1,308	1,492	0,298
Оборотність активів	0,982	1,017	1,098	0,116
Оборотність чистих активів	1,868	1,936	1,794	-0,074
Оборотність товарно-матеріальних запасів	7,18	5,303	5,393	-1,787
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	51	69	68	17
Тривалість операційного циклу, днів	66	87	89	24
Тривалість фінансового циклу, днів	-16	15	33	50

Джерело: складено автором за даними [54].

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.8, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019–2021 рр. зменшився на 7,489; натомість спостерігаємо збільшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 2,045.

У зв'язку зі скороченням оборотності дебіторської та зростанням оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зменшення середнього періоду погашення кредиторської заборгованості на 26 днів. Зростання величини постійних активів вплинуло на збільшення оборотності постійних активів на 0,298. Негативною тенденцією господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» стало зростання тривалості операційного та фінансового циклу на 24 та 50 дні відповідно.

Аналіз показників фінансової стійкості в ПрАТ «Оболонь» представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в
ПрАТ «Оболонь» за 2019–2021 рр.**

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021 / 2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,362	0,371	0,401	0,039
Коефіцієнт фінансової залежності	2,764	2,692	2,495	-0,269
Коефіцієнт заборгованості	0,638	0,629	0,599	-0,039
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0,305	0,396	0,343	0,038
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,439	0,656	0,523	0,084
Відношення заборгованості до власного капіталу	1,764	1,692	1,495	-0,269

Джерело: складено автором за даними [54].

Так, протягом 2019–2021 рр. відбулося збільшення коефіцієнта автономії на 0,039, що пов'язано зі зростанням власного капіталу підприємства. Збільшення власного капіталу вплинуло на скорочення коефіцієнта заборгованості на 0,039. Позитивним моментом у діяльності підприємства стало скорочення показника відношення заборгованості до власного капіталу на 0,269.

Для визначення ефективності формування доходів ПрАТ «Оболонь» проведемо розрахунок показників рентабельності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників рентабельності в ПрАТ «Оболонь» упродовж
2019-2021 рр. (%)**

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021/ 2019
Рентабельність активів	0	2,416	5,532	5,532
Рентабельність власного капіталу	0	6,545	12,97	12,97
Рентабельність продажу	9,447	4,019	8,402	-1,045
Рентабельність чистих активів	0	4,393	9,421	9,421
Рентабельність оборотних активів	34,634	19,357	34,98	0,346

Джерело: складено автором за даними [54].

Отже, протягом 2019–2021 рр. відбулося зростання рентабельності активів на 5,532%, збільшення рентабельності власного капіталу на 12,97%; збільшення показника рентабельності чистих активів на 9,421% та рентабельності оборотних активів на 0,346% – це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.3. Аналіз процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь»

Для оцінки ситуації на ринку можна використовувати SWOT-аналіз. SWOT, який називають одним із найзручніших засобів оцінювання для бізнесу, означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Цей аналіз дуже поширений. SWOT-аналіз – це інструмент, який використовується для усвідомлення чотирьох важливих тенденцій: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Очевидно, що кожен внутрішній і зовнішній чинники розглядаються незалежно та об'єктивно в цьому типі оцінювання. Використовуючи SWOT-аналіз, ви можете тримати своїх качок у ряду, знаючи своє внутрішнє бізнес-середовище, стежити за кращим ставком, відстежуючи зовнішні можливості, і триматися подалі від неприємної лисиці, визначаючи зовнішні загрози для вашого бізнесу. Результат SWOT-аналізу для ПАТ «Оболонь» наведено на рис. 2.11.

Таблиця 2.11

Результат SWOT-аналізу для ПАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Стійкі позиції на ринку. Розробка нових видів продукції. Значні виробничі потужності. Можливість зниження витрат. Високий рівень управління. Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу. Корпоративна соціальна відповідальність.</p>	<p>Постійні атаки ключових конкурентів. Нестабільність якості продукції. Розмір виробництва занадто великий. Не стабільне матеріальне становище. Слабка мотивація співробітників. Періодичні погані чутки.</p>
Загрози	Можливості
<p>Зниження доходів громадян. Посилення конкуренції на ринку. Зміни в законодавстві. Монополія постачальників. Негативне ставлення громадськості. Зміни потреб і смаків споживачів.</p>	<p>Населення потребує зростання напоїв. Можливість використання нових технологій. Велика місткість сусідніх ринків регіонів. Використання інформаційних технологій у продажах і маркетингу.</p>

Джерело: складено автором за даними [54].

Отже, за результатами SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь» можна визначити сильні сторони. Так, двома ключовими перевагами «Оболоні» є лояльність покупців і смак Beverages, завдяки смаку напою вони мають міцну базу клієнтів. Крім того, «Оболонь» має надійні маркетингові стратегії, які включають кампанії, які залучають покупців будь-якого віку, крім того, вони мають потужну дистриб'юторську спільноту по всій Європі, товари «Оболоні» можна придбати в більшості країн. Крім того, «Оболонь» має капітал бренду, у 2021 році вони увійшли до 7 найдорожчих виробників у Європі.

Визначені слабкі сторони: «Оболонь» не хвилювалася щодо виробництва здорових товарів, тому це вважається слабким місцем для корпорації. Крім того, було багато чуток про погані наслідки, які можуть бути викликані вживанням коли та солоду, у 2007 році ходили чутки про наявність інсектицидів у солоді, тоді як у 2021 році їх критикували за оманливу рекламу та маркетинг. Це має масовий вплив на публічність компанії.

Можливості підприємства: ПрАТ «Оболонь» може представити нові продукти та урізноманітнити свої сучасні пропозиції та перемогти їх слабкі місця. Оскільки корпорація вже отримала ідентифікацію свого бренду, клієнтів, виробництво та оцінку, щоб допомогти їм. Цілком можливо знайти ніші, які не використовуються їхніми конкурентами, щоб розширити товари. Вони можуть зосередитись на закладі здорових закусок/напоїв, оскільки сьогодні люди стали особливо уважними до свого здоров'я. Це допоможе подолати їхню слабку сторону, а саме відсутність здорових товарів. Посилаючись на свою слабкість у поганому висвітленні, «Оболонь» може перемогти цю новину шляхом розробки чудових кампаній, які допомагають навколишньому середовищу та суспільству. Ці кампанії позитивно поширюються на арені, тому клієнти забувають приблизно про негативну інформацію та визнання їх соціального та екологічного внеску.

Загрози підприємства полягають у тому, що лояльність споживача через смак напою «Оболонь» є одним із життєво важливих факторів для його задоволеності, але це може бути основним ризиком, а також смаки споживачів можуть змінюватися, а тому попит буде падати. Ще одна небезпека «Оболоні» полягає в конкуренції. Наявність надійних рекламних стратегій і міжнародних дистриб'юторських мереж збільшить ризик від конкуренції, оскільки є багато нових учасників, а нинішня конкуренція має тенденцію до більш складних спроб у рекламі та поширенні своєї фрази по всьому світу.

Таким чином, згідно з SWOT-аналізом, ПрАТ «Оболонь» має як можливості, так і загрози, як сильні, так і слабкі сторони. Однак правильна розстановка акцентів дозволить поліпшити стратегію компанії і досягти успіху в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Напрями удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь»

Для підвищення ефективності процесу планування операційної діяльності на ПАТ «Оболонь» та забезпечення в майбутньому стабільної прибутковості необхідно враховувати декілька моментів: по-перше, це використання ефективних методів та інструментів у процесі формування марочних стратегій та забезпечення стабільності підприємства в довгостроковій перспективі внаслідок використання зарубіжного досвіду, а також вже існуючих методичних розробок вітчизняних науковців та практиків з управління планом, які адаптовані до специфіки діяльності підприємств в Україні; по-друге, це наявність цільової спрямованості процесу, тобто чітке розуміння та визначення того, яким і через скільки років повинен стати бренд; по-третє, це орієнтація на споживачів, яка полягає у визначенні їх потреб, побажань, задоволеності, асоціацій, установок тощо, для забезпечення високого рівня лояльності споживачів, що виступає передумовою довгострокового успіху підприємства; по-четверте, врахування причинно-наслідкового зв'язку між створенням образу товару або підприємства шляхом комплексу маркетингових зусиль, який сприяє формуванню іміджу та зростанню його сили, яка, у свою чергу, впливає на фінансові результати діяльності та капіталізацію ПАТ «Оболонь».

Використовуючи можливості MS Project доцільно розробити перелік процесу вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності. Результати приведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Перелік задач процесу вдосконалення РМ-орієнтованої моделі
планування операційної діяльності з логічними зв'язками**

WBS	Назва задачі	Дата початку	Дата закінчення	Тривалість, днів	Попередники	Послідовники
1	2	3	4	5	6	7
1	Управління планом продажу продукції	17.03.2024	14.12.2024	194		
1.1	Розробка концепції	17.03.2024	28.04.2024	30		
1.1.1	Призначення менеджера плану	17.03.2024	24.03.2024	5		1.1.2
1.1.2	Затвердження Уставу	24.03.2024	26.03.2024	2	1.1.1	1.1.3
1.1.3	Збір інформації	26.03.2024	09.04.2024	10	1.1.2	1.1.4
1.1.4	ТЕО	09.04.2024	23.04.2024	10	1.1.3	1.1.5; 1.1.7
1.1.5	Формування цілей	23.04.2024	24.04.2024	1	1.1.4	1.1.6; 1.1.7
1.1.6	Формування задач	24.04.2024	28.04.2024	2	1.1.5	1.2.1; 1.1.7
1.1.7	Прийняття рішення про реалізацію плану	28.04.2024	28.04.2024	0	1.1.4; 1.1.5; 1.1.6	
1.2	Планування	28.04.2024	20.05.2024	16		
1.2.1	Формування команди	28.04.2024	29.04.2024	1	1.1.6	1.2.2
1.2.2	Розробка деталізованого плану	29.04.2024	06.05.2024	5	1.2.1	1.2.3
1.2.3	Формування бюджету та графіку фінансування	06.05.2024	08.05.2024	2	1.2.2	1.2.4
1.2.4	Розробка календарного плану	08.05.2024	13.05.2024	3	1.2.3	1.2.5
1.2.5	Планування робіт та витрат	13.05.2024	18.05.2024	3	1.2.4	1.2.6
1.2.6	Затвердження плану	18.05.2024	20.05.2024	2	1.2.5	1.3.1; 1.2.7
1.2.7	Закінчення підготовки до реалізації плану	20.05.2024	20.05.2024	0	1.2.6	
1.3	Реалізація	20.05.2024	09.09.2024	80		
1.3.1	Реєстрація підприємства	20.05.2024	25.05.2024	3	1.2.6	1.3.2; 1.3.5[SS]; 1.3.6[SS]

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
1.3.2	Підбір кадрів	25.05.2024	08.06.2024	10	1.3.1	1.3.3
1.3.3	Укладення угод	08.06.2024	15.06.2024	5	1.3.2	1.3.4
1.3.4	Виконання робіт	15.06.2024	07.09.2024	60	1.3.3	1.4.1
1.3.5	Контроль за виконанням	20.05.2024	09.09.2024	80	1.3.1 [SS]*	1.4.1
1.3.6	Вирішення поточних питань	20.05.2024	09.09.2024	80	1.3.1 [SS]	1.4.1;1.3.7
1.3.7	Завершено створення нормативної документації	09.09.2024	09.09.2024	0	1.3.6	
1.4	Завершення плану	09.09.2024	14.12.2024	68		
1.4.1	Контроль за імплементацією	09.09.2024	02.12.2024	60	1.3.4; 1.3.5; 1.3.6	1.4.2
1.4.2	Розпуск команди	02.12.2024	07.12.2024	3	1.4.1	1.4.3
1.4.3	Закриття плану	07.12.2024	14.12.2024	5	1.4.2	1.4.4
1.4.4	Завершення плану	14.12.2024	14.12.2024	0	1.4.3	

* SS – зв'язок типу Start-to-Start (SS), початок – початок.

Джерело: складено автором

Календарний план-графік реалізації бізнес-плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Календарний план-графік реалізації бізнес-плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності

Назва задачі	Етапи плану (місяці)												Відповідальні особи	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Економічне обґрунтування доцільності розробки бізнес-плану планування операційної діяльності	■	■	■											Директор, Комерційний директор
Реєстрація ПАТ «Оболонь»				■	■	■								Головний бухгалтер
Забезпечення ПАТ «Оболонь» фінансовими матеріальними та трудовими ресурсами							■	■	■					Менеджер з постачання, маркетолог
Запуск ПАТ «Оболонь» в дію										■	■	■		Комерційний директор

Джерело: складено автором

Дата початку плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності: 17.03.2024 р. Тривалість плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності: 194 дні. Орієнтовна дата завершення плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності: 14.12.2024 р. Після складання календарного плану плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності зазвичай його переглядають на предмет оптимізації тривалості робіт та тривалості плану в цілому. У Додатку Ж приведено заходи щодо скорочення тривалості робочого часу. Використаємо метод критичного шляху для оптимізації тривалості плану «Продажу продукції». Концепція критичного шляху приводить до управління резервом часу плану. Існує два типи резерву часу: вільний і загальний. Вільний резерв часу – це час, на який може бути відкладена задача, до того, як вона вплине на своєчасний початок іншої задачі. Загальний резерв часу – це час, на який може бути відкладена задача до того, як вона вплине на дату завершення плану. Задача знаходиться на критичному шляху, якщо її загальний резерв часу менше певного значення (за замовчуванням, якщо він дорівнює 0 днів).

Отже, у запропонованому плані вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності можна скоротити термін виконання робіт за рахунок інтенсифікації робочого часу, а саме – введення робочих субот. В разі змін у календарі плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності можна досягти завершення робіт над планом до 24.10.2024 р. Цей засіб можна буде використати в разі виявлення серйозного відставання від плану в процесі реалізації плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності.

3.2. Розробка та реалізація планів операційної діяльності ПАТ «Оболонь»

ПАТ «Оболонь» для побудови успішного планування операційної діяльності на підприємстві залучає значні та довготривалі інвестиції. Саме довгострокові зусилля можуть забезпечити як створення образу планування операційної діяльності на підприємстві у свідомості споживачів, а й забезпечити прихильність до нього. Характерною особливістю нових планів операційної діяльності є аутсорсинг багатьох бізнес-процесів, які донедавна перебували всередині єдиної структури компанії. При цьому ПАТ «Оболонь» поступово прагне розширити сферу діяльності, перетворюючись на управлінські хаби (тобто провайдерів послуг та рішень), що координують взаємодію різних незалежних структур галузі: наукових, прикладних, виробничих та маркетингових. З огляду на високу капіталомісткість та організаційно-управлінську складність галузі одним з важливих питань інноваційного процесу залишається місце «виробництва» інновацій у створенні нових препаратів у ПАТ «Оболонь». На думку фахівців із проектного менеджменту, основні вигоди створення офісу розробки та реалізації планів операційної діяльності (ОУП) полягають у ліквідації дублювання робіт різними робочими групами, розробці єдиного стандарту та вимог до здійснення планів, що, відповідно, дозволяє економити час, бюджет та інші заплановані ресурси. Слід зазначити, що розвиток ОУП проходить певні стадії: закладання фундаменту; запуск короткострокових заходів; розгортання довготривалих рішень; підтримка і вдосконалення. Перший (початковий) рівень зрілості відповідає за прийнятих процедур розробки та реалізації планів операційної діяльності в ПАТ «Оболонь», виконання планів не планується, роботи плану слабо визначені за змістом, обсягом та вартістю. Другий рівень зрілості відповідає за адміністрування інформаційної системи розробки та реалізації планів операційної діяльності; накопичення і збереження інформації по планах.

Третій рівень зрілості передбачає управління портфелем планів; управління ресурсами; стратегічне вирівнювання планів. Четвертий рівень зрілості характеризується повною формалізацією з офіційним затвердженням усіх процесів розробки та реалізації планів операційної діяльності і документуванням усієї інформації, управління портфелем планів впроваджено в процес планування бізнесу організації. На п'ятому, рівні зрілості ОУП в ПАТ «Оболонь» охоплюють перелік за всіма попередніми рівнями. Розподіл основних функцій ОУП в ПАТ «Оболонь» за рівнями організаційної зрілості розробки та реалізації планів операційної діяльності представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні функції ОУП за рівнями організаційної зрілості в
ПАТ «Оболонь»**

Рівень	Функції			
	Управлінські	Організаційні	Економічні	Контролюючі
1	2	3	4	5
1	Управління окремими планами підприємства	Планування окремих планів	Оцінка ресурсів та ефективності окремих планів	Моніторинг ефективності виконання планів (аналіз відхилень)
2	Консультаційний центр з розробки та реалізації планів операційної діяльності	Планування планів; стандартизація звітності по планах; ведення бази даних за показниками ефективності планів для оцінки і планування	Оцінка ресурсів – аналіз і прогнозування ресурсів, вартості плану та його термінів; аналіз результатів планів після завершення	Моніторинг і підготовка звітності по планах і поширення документів з розробки та реалізації планів операційної діяльності в організації
3	Забезпечення узгодження цілей і завдань планів з корпоративною стратегією, оцінка реалізації стратегії	Планування планів на основі формування корпоративної бази знань по планах; стандартизація підходів до виконання планів; забезпечення комунікацій з функціональними підрозділами – замовниками планів і підтримуючими службами; створення і супровід запланованих контрактів	Аналіз планів на відповідність стратегії (на етапі ініціалізації планів)	Контроль дотримання методології розробки та реалізації планів операційної діяльності

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
4	Функціональне портфельне управління	Розробка, документування і зберігання корпоративних стандартів та методик з розробки та реалізації планів операційної діяльності; відстеження і узгодження міжфункціональних, міжзапланованих зв'язків	Вирішення ресурсних конфліктів	Центр контролю та аналізу планів; контроль змін і відстеження проблем щодо реалізації планів; експертиза управління проблемними планами
5	Здійснення корпоративного портфельного управління	Удосконалення корпоративних стандартів та методик з розробки та реалізації планів операційної діяльності	Спрямування зусиль на досягнення корпоративного синергетичного ефекту від реалізації концепції проєктного управління	Центр контролю та аналізу запланованих портфелів

Джерело: складено автором

За результатами аналітичного дослідження типових елементів організаційної структури управління ПАТ «Оболонь» розроблено матрицю відповідальності учасників процесу планування операційної діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності персоналу, задіяного в реалізації планів операційної діяльності в ПАТ «Оболонь»

Вид операцій	Генеральний директор	Директор з якості та сертифікації	Директор із розвитку	Технічний директор	Комерційний директор	Директор із персоналу	Директор із виробництва	ОУП
Аналіз тенденцій розвитку підприємства з боку керівництва	З	К	В	В	В	У	У	У
Аналіз та вдосконалення процесу планування операційної діяльності	З	К	В	В	К	К	В	В
Формування ідей планів	З	К	З	У	У		У	В
Розробка статутів планів	З	П	З	К	К		У	В

Продовження табл. 3.4

Вид операцій	Генеральний директор	Директор з якості та сертифікації	Директор із розвитку	Технічний директор	Комерційний директор	Директор із персоналу	Директор із виробництва	ОУП
Формування проєктної команди	З	К	В	П	У	П	П	В
Розробка планів розробки та реалізації планів операційної діяльності	З	К	В	К	К	К	К	В
Створення бази даних		К	З					У
Управління проєктною методологією та документацією	П		З					У
Проведення нарад і консультацій з розробки та реалізації планів операційної діяльності	П	У	З	У	У	У	У	В
Розгляд і затвердження змін у плані	З	К	В	У	У	К	У	В

Умовні позначення: В – відповідальний виконавець; У – учасник; К – консультант; П – погоджує; З – приймає рішення та затверджує.

Джерело: складено автором

Таким чином, сутність ОУП в ПАТ «Оболонь» полягає в об'єднанні в єдиному центрі всієї сукупності запланованих ресурсів підприємства. Єдине підпорядкування керівникові ОУП в ПАТ «Оболонь» дозволяє розподілити обмежені обсяги існуючих у певний проміжок часу ресурсів підприємства більш раціонально за планами, що виконуються, що суттєво впливає на кошторис планів і в кінцевому підсумку на собівартість продукції за планом.

Зазвичай у структурі розвинутого ОУП в ПАТ «Оболонь» виділяють методологічне, аналітичне, архівне відділення, відділення управління портфелем планів. Для першого етапу функціонування ОУП в ПАТ «Оболонь» зазначається необхідність керівника офісу, планувальника, адміністратора та менеджерів планів. Як свідчить практика розробки та реалізації планів операційної діяльності, на вітчизняних підприємствах прийняття стратегічних рішень та контроль реалізації планів здійснюють або технічний директор (у разі

тяжіння процесу планування операційної діяльності до планів зі створення чи модернізації виробництва) [10, с. 9], або директор із розвитку (якщо суттєвий вплив мають плани з розширення асортименту та ринків збуту продукції), у підпорядкуванні якого знаходиться керівник ОУП в ПАТ «Оболонь».

Керівник ОУП в ПАТ «Оболонь» здійснює загальне керівництво плануванням операційною діяльністю на підприємстві, приймає рішення щодо управління реалізацією планів та несе повну відповідальність за їхні результати. Спеціаліст із розробки планів відповідає за розробку запланованих інструментів щодо планування змісту робіт, часових та бюджетних параметрів планів. Менеджери планів відповідають за окремі функціональні аспекти здійснення планів.

Відповідальні виконавці, вхідні та вихідні документи за основними операціями ОУП наведені в Додаток 3. За результатами дослідження розроблено матрицю відповідальності учасників ОУП (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця відповідальності учасників ОУП в ПАТ «Оболонь»

Вид операцій	Керівник ОУП	Планувальник	Адміністратор	Менеджери планів
Формування ідеї плану	З			В
Збирання ініціатив планів та організація їхнього первинного аналізу	П	В		У
Первинний аналіз ідеї та прийняття рішення про необхідність її подальшого аналізу	З	В		У
Підготовка ТЕО	З	К		В
Підготовка наказу про початок плану	З		В	
Розробка статутів планів	П		В	У
Затвердження статутів плану	З		У	
Створення матриць відповідальності за планами	П	К		В
Формування проектної команди	З	К	У	В

Продовження табл. 3.5

Вид операцій	Керівник ОУП	Планувальник	Адміністратор	Менеджери планів
Розробка плану управління планом	П	В		В
Затвердження плану управління планом	З	В		У
Моніторинг виконання плану	П	У	У	В
Здійснення документообігу між ОУП та учасниками планів	П		В	В
Аналіз завершення плану	П	У	У	В
Закриття плану	З		В	У
Створення бази даних	З	У	В	У
Управління проектною методологією та документацією	З	У	В	
Проведення нарад та консультацій з розробки та реалізації планів операційної діяльності	З	У	У	У

Умовні позначення: В – відповідальний виконавець; У – учасник; К – консультант; П – погоджує; З – приймає рішення та затверджує.

Джерело: складено автором

Отже, створення ОУП, чіткий розподіл відповідальності учасників ОУП в ПАТ «Оболонь» дозволяють суттєво знизити неефективні витрати часу на прийняття запланованих рішень, економити бюджети планів і забезпечити підґрунтя переходу підприємства до більш високого рівня організаційної зрілості. Усе це в підсумку надає можливість, мінімізувавши витрати на розробку й упровадження, забезпечити зниження вартості продукції.

Проведемо оцінку ефективності альтернативного плану розробки та реалізації планів операційної діяльності за трьома сценаріями розвитку. Розрахуємо показники різних сценаріїв розробки та реалізації планів операційної діяльності (Додаток К). На рис. 3.1 представлена динаміка зміни показника чистої приведеної вартості плану (NPV_i) за трьома сценаріями розробки та реалізації планів операційної діяльності в ПАТ «Оболонь».

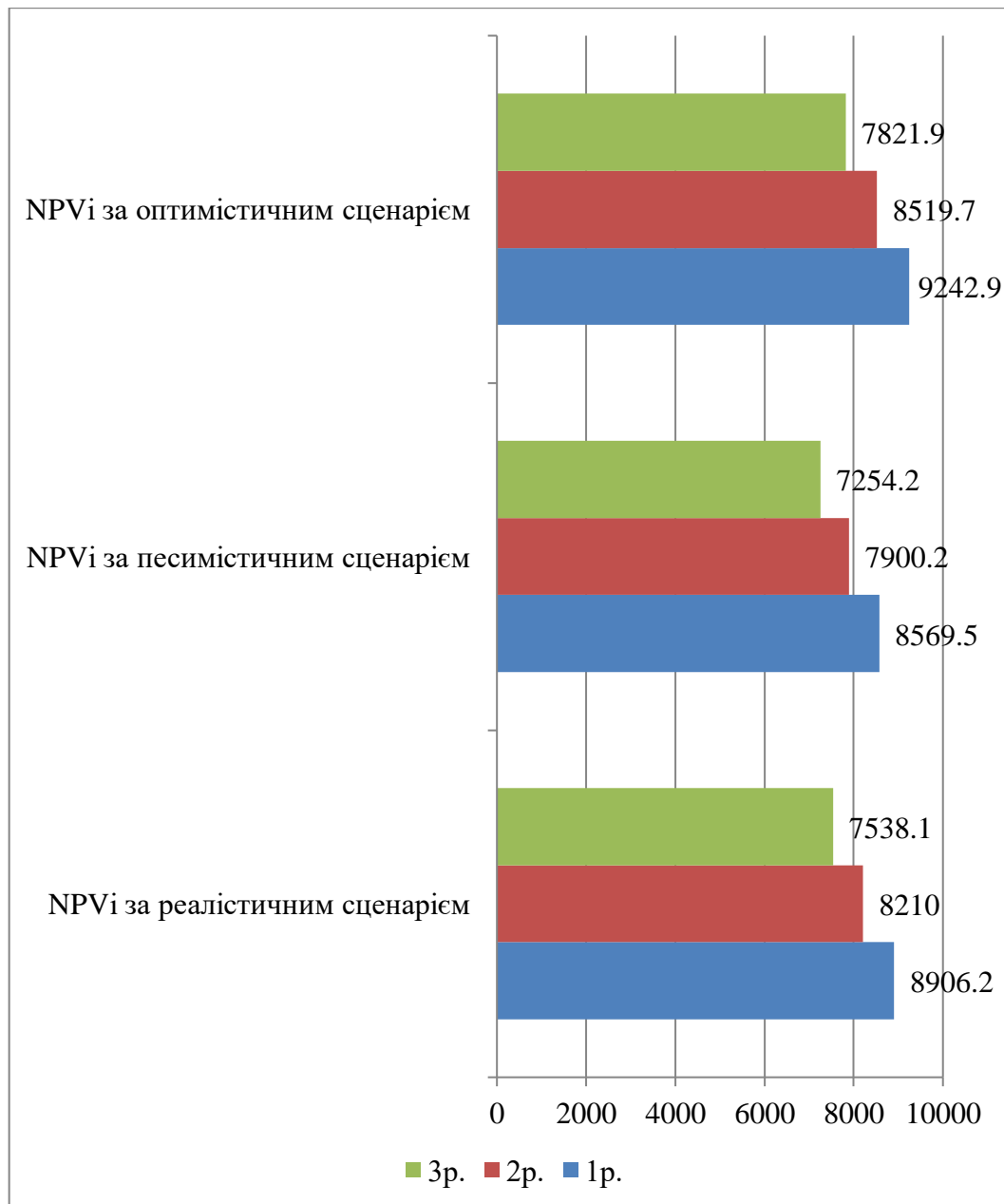


Рис. 3.1. Динаміка зміни показника чистої приведеної вартості плану (NPV) за трьома сценаріями розробки та реалізації планів операційної діяльності в ПАТ «Оболонь» (тис. грн)

Джерело: складено автором

Підсумовуючи різні можливі сценарії розробки та реалізації планів операційної діяльності в ПАТ «Оболонь», варто відзначити фінансову ефективність кожного із запропонованих варіантів розвитку першого альтернативного плану.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованого удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь»

Для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства пропонуємо модернізувати програмне забезпечення удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь». Пропонуємо адаптувати у діяльність ПАТ «Оболонь» систему Jungheinrich WMS, яка поєднує в собі переваги стандартного програмного забезпечення для керування складом і гнучкість індивідуального програмного забезпечення.

Дослідження ефективного розвитку удосконалення планування операційної діяльності підприємства вказує на обов'язкові умови такої діяльності: активна участь на зовнішніх ринках з постійним нарощуванням експортного потенціалу; зростання об'ємів господарської діяльності; постійний контроль за конкурентоспроможністю; контроль та удосконалення економічних зв'язків з партнерами.

Для цього особлива увага повинна приділятися вивченню питань: зменшення собівартості товарів і послуг, тобто зменшення суми витратних статей; досконале вивчення попиту на ринках; підвищення продуктивності праці; своєчасне здійснення планування господарської діяльності, враховуючи прийняту стратегію на ринках. Окреслене коло проблем вимагає від керівників вітчизняних підприємств відповідних дій по удосконаленню організації удосконалення планування операційної діяльності підприємства.

Серед основних можливих заходів по удосконаленню операційної діяльності підприємства можна виділити наступні: створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення логістики на підприємстві, маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення удосконалення планування операційної діяльності підприємства шляхом збору необхідної інформації про них та удосконалення

планування операційної діяльності підприємства на основі відповідних законодавчих актів.

Втілення в життя вище запропонованих заходів, без сумніву значно покращить якість роботи підприємства у сфері удосконалення планування операційної діяльності підприємства. Для визначення ефективності запропонованих заходів проведемо розрахунок необхідних інвестиційних витрат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок інвестиційних витрат ПАТ «Оболонь»

Показники	Роки		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Витрати на програмне забезпечення Jungheinrich WMS, грн.	8894000	-	-
Витрати на удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь», грн.	2433270,8	2077386,3	1697909,4
Витрати на підвищення кваліфікації спеціалістів із забезпечення процесів планування операційної діяльності, грн.	45000	492000	492000
Всього витрати, грн.	11372271,8	2569386,3	2189909,4

Джерело: складено автором

Для розрахунку ефективності реалізації плану по удосконалення планування операційної діяльності підприємства, розрахуємо величину вхідних та вихідних грошових коштів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок грошових потоків підприємства

Показники	Роки		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Грошовий приток по плану, грн.	19447000	60750000	61500000
Грошовий відтік по плану, грн.	11372271,8	2569386,3	2189909,4
Загальний грошовий потік по плану, грн.	8074728,2	58180613,7	59310090,6

Джерело: складено автором

Відповідно до проведених розрахунків, у результаті реалізації запропонованого інвестиційного плану ПАТ «Оболонь» отримає прибуток, тому що розрахунок грошових потоків підприємства має додатнє значення.

Визначимо чистий приведений дохід (абсолютну суму ефекту від здійснення інвестицій), що визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^n} - \sum_{i=1}^m IC \quad (3.1)$$

NPV – чистий приведений дохід, грн.;

P_k – величина грошового потоку в n-му році;

i – дисконтна ставка, % (у нашому випадку $i = 20\%$);

n – кількість періодів надходження грошових потоків, років;

m – кількість періодів, на які поширюються інвестиційні витрати, грн.;

IC – інвестиційні витрати, грн [8, с. 112].

$$NPV = \left(\frac{19447000}{(1+0,2)^1} + \frac{60750000}{(1+0,2)^2} + \frac{61500000}{(1+0,2)^3} \right) - 16131567,5 = 77852 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо індекс дохідності даного інвестиційного плану:

$$PI = \frac{NPV + IC}{IC} \quad (3.2)$$

PI – індекс дохідності [8, с. 112].

$$PI = \frac{77852 + 16131,6}{16131,6} = 5,8$$

Визначимо термін окупності інвестиційного плану:

$$P_0 = \frac{IC}{P_k} \quad (3.3)$$

P_0 – термін окупності інвестиційного плану, місяці;

P_k – середня сума грошового потоку в теперішній вартості в конкретному періоді [8, с. 113].

$$P_0 = \frac{16131567,5}{141697000/3} = \frac{16131567,5}{47232333,3} = 0,34 \text{ року} \approx 3 \text{ місяці.}$$

Підсумовуючи вищенаведені розрахунки варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження інвестиційного плану перевищує інвестиційні витрати на 8074728,2 грн. або на 70,00 %, що є позитивним явищем для діяльності підприємства; чистий приведений дохід для даного плану становить 77852 тис. грн. У результаті реалізації нового плану ПАТ «Оболонь» отримає прибуток; індекс дохідності становить 5,8. Так як розрахований індекс дохідності вище 1, то даний план має бути прийнятий до уваги та реалізований в практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для ПАТ «Оболонь»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний план по удосконалення планування операційної діяльності підприємства окупиться вже в перші 3 місяці реалізації плану.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено, що ідентифіковані компоненти плану виступають інструментом загальної системи розширення діяльності підприємства та дозволяють визначити цільовий напрям його розвитку; інтегрувати стратегією підприємства з ключовими показниками її результативності; оптимізувати витрати та покращити взаємодію між всіма процесами підприємства.

Досліджено, що операційна діяльність – це діяльність фірми, яка є основною і приносить організації значну частину доходу, а також інша діяльність, за винятком фінансової та інвестиційної. Операційна діяльність підприємства є пріоритетною по відношенню до інших видів. З цієї причини розвиток будь-яких інших напрямів не повинен перебувати у суперечності з операційною діяльністю. Інтенсивність розвитку пріоритетного виду діяльності є основним параметром, використовуваним з метою оцінки стадій життєвого циклу фірми.

Зазначено, що значення планування полягає в тому, що воно є основою формування та розвитку операційної діяльності підприємства, центральним елементом фінансового механізму підприємства, що забезпечує її стійке фінансове становище і досягнення поставлених перед організацією цілей і завдань.

Досліджено, що ПрАТ «Оболонь» має досить диверсифіковану лінійку продукції та лідирує за критерієм якості. Це повністю відповідає вимогам галузі та, однак і перешкоджає появі нових конкурентів. Внутрішній ринок пива є класичним прикладом олігополії, із представленими на ньому близько 10 компаній. Хоча в даній галузі і нараховується більше 1000 підприємств, реальної конкуренції вони не можуть створити у зв'язку з малою долею ринку, які вони володіють, незначними масштабами виробництва, обмеженнями у

фінансуванні та застосуванні більш прогресивних технологій, що робить значно вищим собівартість продукції тощо.

Проаналізовано, що упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» на 632631 тис. грн або на 11,99%. Також за 2019-2021 рр. відбулося зростання собівартості реалізованої продукції в ПрАТ «Оболонь» на 694480 тис. грн або на 16,45%. Натомість, упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення валового прибутку підприємства на 61849 тис. грн або на 5,86%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., ПрАТ «Оболонь» вело збиткову діяльність (чистий збиток склав -135094 тис. грн у 2021 р.).

Виявлено, що за результатами SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь» можна визначити сильні сторони. Так, двома ключовими перевагами «Оболоні» є лояльність покупців і смак Beverages, завдяки смаку напою вони мають міцну базу клієнтів. Крім того, «Оболонь» має надійні маркетингові стратегії, які включають кампанії, які залучають покупців будь-якого віку, крім того, вони мають потужну дистриб'юторську спільноту по всій Європі, товари «Оболоні» можна придбати в більшості країн. Крім того, «Оболонь» має капітал бренду, у 2021 році вони увійшли до 7 найдорожчих виробників у Європі.

Зазначено, що у запропонованому плані вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності можна скоротити термін виконання робіт за рахунок інтенсифікації робочого часу, а саме – введення робочих субот. В разі змін у календарі плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності можна досягти завершення робіт над планом до 24.10.2024 р. Цей засіб можна буде використати в разі виявлення серйозного відставання від плану в процесі реалізації плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності.

Обґрунтовано, що характерною особливістю нових планів операційної діяльності є аутсорсинг багатьох бізнес-процесів, які донедавна перебували всередині єдиної структури компанії. При цьому ПАТ «Оболонь» поступово

прагне розширити сферу діяльності, перетворюючись на управлінські хаби (тобто провайдерів послуг та рішень), що координують взаємодію різних незалежних структур галузі: наукових, прикладних, виробничих та маркетингових. З огляду на високу капіталомісткість та організаційно-управлінську складність галузі одним з важливих питань інноваційного процесу залишається місце «виробництва» інновацій у створенні нових препаратів у ПАТ «Оболонь».

Обґрунтовано, що для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства пропонуємо модернізувати програмне забезпечення удосконалення процесів планування операційної діяльності ПАТ «Оболонь». Пропонуємо адаптувати у діяльність ПАТ «Оболонь» систему Jungheinrich WMS, яка поєднує в собі переваги стандартного програмного забезпечення для керування складом і гнучкість індивідуального програмного забезпечення. Аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний план по удосконаленню планування операційної діяльності підприємства окупиться вже в перші 3 місяці реалізації плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.] ; ред. М. П. Бутко. - К.: Центр учбової літератури, 2015. - 424 с.
2. Біннер Х. Ф. Управління організаціями та виробництвом: від функціонального менеджменту до процесного; пров. з ним. Альпіна Бізнес Бук, 2019. 282 с.
3. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jsrui/handle/123456789/2925> (дата звернення: 10.05.2023)
4. Виходець Ю. С., Ровінська Н. Ю. Застосування терміна «бізнес-модель» для аналізу та опису діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1 (21). С. 65–75.
5. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78–82.
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1-2 (2). С. 51–54.
7. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навчальний посібник/ Г. І. Капінос, І. В. Бабій. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 352 с
8. Жук М. О., Здрок В. В. Моделювання динаміки основних показників економічної діяльності домогосподарств України. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 82–91.

9. Загірська І. О. Методика побудови сценарного аналізу із використанням байєсівських методів. *Електротехнічні та комп'ютерні системи*. 2012. № 8 (84). С. 137-142.

10.Здобувач А. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-плану на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.7. С. 344–350.

11.Калінеску Т. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10 (128). Частина 2. С. 40–44.

12.Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 3 (54). С. 124–130.

13.Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей: Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. 2013. № 1 (40). С. 146–151.

14.Козерод Л. А. Методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник НГУ. Серія: Соціально-економічні науки*. 2019. Т. 9. Вип. 1. С. 83-90.

15.Козенков Д. Е. Планування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2011. № 3. С. 126–136.

16.Колпаков В.М. Теорія та практика прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. 2-ге вид., перераб. та дод. К.: МАУП, 2014. 504 с.

17.Крикавський Є. В. Формування стратегічної моделі розвитку вузькоспеціалізованих машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 6, Т. 2. С. 55-62.

18.Кузнєцов А. І. Методика проведення обстеження бізнес-процесів підприємства. Портал iTeam Технології корпоративного управління. URL:

http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469 (дата звернення: 10.05.2023)

19. Кузнєцова І. О. Інжиніринг в процесі управління діяльністю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 1 (52). С. 216–223.

20. Кузьміна О. М., Горovenко О. О. Планування розвитку управлінських інформаційних систем. *Young Scientist*. 2014. №. 12 (15). Р. 175–178.

21. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник/ О. О. Трут. - К.: Академвидав, 2013. - 348 с.. - (АЛЬМА-МАТЕР)

22. Малаховський О. А. Використання моделей DSGE для прогнозування: чи є перспектива? *Запитання економіки*. 2016. № 12. С. 129–146.

23. Маслянюк П. П., Майстренко О. С. Бізнес-інжиніринг організаційних систем. *Наукові вісті НТУУ «КПІ»*. 2011. № 1. С. 69–78.

24. Heizer, Jay. Operations Management/ Jay Heizer, Barry Render. - 7th. ed. . - Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2004. - 117 с. + CD

25. Мирошніченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес процесів підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 6. С. 203–206.

26. Мокринська З. В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2019. № 30. С. 16-27.

27. Мостенська Т. Л. Ризики в системі антикризового управління. *Вісник ЖДТУ* (Серія: Економічні науки). 2010. № 1 (51). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/45.pdf (дата звернення: 10.05.2023)

28. Jacobs, Robert F. Operations and Supply Management: the Core/ Robert F. Jacobs. - Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008. - 415 р. ел. опт. диск (CD-ROM)

29.Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

30.Пономарьова Н. І. Особливості формування блоку інформації про бізнес-процеси. *Успіхи сучасного природознавства*. 2018. № 7. С. 70–72.

31.Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

32.Прахалат К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами; пер. з англ. М. Ставицького. К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2015. 258 с.

33.Сергеева О. В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників. *Торгівля і ринок України: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 31. С. 312–319.

34.Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів; пер. з англ. Л.М. Петрушенко. Київ : Унів. вид-во «Пульсари», 2021. 296 с.

35.Сооляте А. Ю. Що таке бізнес-модель? URL: <http://mkozloff.files.wordpress.com/> (дата звернення: 10.05.2023)

36.Ritzman, Larry P.Fundamentals of Operations Management/ Larry P. Ritzman, Lee J. Krajewski. - New Jersey: Prentice-Hall , 2003. - 473 p. + CD-R

37.Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Матеріали конференції*. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151 (дата звернення: 10.05.2023)

38.Тупкало С. В. Методика синтезу системи збалансованих показників оцінки досяжності бізнес-мети управління підприємством. Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. К.: ЦНДІНУ, 2018. Вип. 1 (5). С. 109–114.

39. Slack, Nigel. Operations Management/ Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston. - New Jersey: Prentice-Hall , 2004. - 794 p.

40. Гансеверов Р. І. Теоретичні підходи до формування бізнес-моделі. *Економічні науки*. 2015. № 7 (128). С. 40-44.

41. Crawford Merle. *New products management/ Merle Crawford, Anthony Benedetto*. - 7th ed. - Boston: McGraw-Hill Irwin, 2003. - 567 p.

42. Червякова В. В. Формування комбінованої бізнес-моделі підприємства автосервісу в умовах контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 166–171.

43. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць*. Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.

44. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.

45. Чухрай Н. І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21-33.

46. Чухрай Н. І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 3. 2013. С. 24-34.

47. Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред.: О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. - Суми: Університетська книга, 2016. - 872 с.

48. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 70–75.

49. Офіційний сайт ПАТ «Оболонь». URL: <https://ukraine.raben-https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 10.05.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата (рік, місяць, число)	2019, грудень, 31	КОДИ
Територія	М.КІЇВ	за ЄДРПОУ	45381037	45381037
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОДЗУ	803800000	803800000
Вид економічної діяльності	Виробництво шкар	за КОПФГ	230	230
Середня кількість працівників	2350	за КВЕД	11.05	11.05
Адреса, телефон	вулиця Богатирська, буд. 3, М.КІЇВ обл., 04212		4128439	
Одним з вибіру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 485	4 821
первісна вартість	1001	40 576	41 142
накопичена амортизація	1002	35 091	36 321
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 060	17 027
Основні засоби	1010	4 351 179	4 167 692
первісна вартість	1011	10 474 996	10 551 958
знос	1012	6 123 817	6 384 266
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	161 767	109 951
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені організаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 537 505	4 299 505
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	530 624	645 202
Виробничі запаси	1101	405 220	481 532
Незавершене виробництво	1102	34 002	53 266
Готова продукція	1103	82 075	81 250
Товари	1104	9 327	29 154
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахувачів	1115	-	-
Вакселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	178 459	256 562
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89 461	42 351
з бюджетом	1135	11 008	23 106
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Дебіторська заборгованість за розрахунками із зарплатних доводів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	41 134	32 100
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 852	8 549
Готівка	1166	46	44
Рахунки в банках	1167	7 806	8 505
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховки у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

V

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	27 328	15 739
Усього за розділом II	1195	885 866	1 023 609
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 423 371	5 323 114

Пасив	Код радика	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (щільний) капітал	1400	65 344	65 344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1403	2 600 247	2 468 621
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 024 886)	(608 242)
Неоплачений капітал	1423	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1433	-	-
Усього за розділом I	1495	1 640 705	1 925 723
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	479 869	411 662
Пенсійні зобов'язання	1503	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	174 607
Інші довгострокові зобов'язання	1513	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1523	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв невироблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1543	-	-
Усього за розділом II	1595	1 234 946	846 331
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	192 332	202 811
Важелі видані	1603	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 128 506	1 124 396
товари, роботи, послуги	1613	996 955	906 076
розрахунками з бюджетом	1620	82 848	94 559
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1623	4 729	5 171
розрахунками з оплати праці	1630	35 631	64 056
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1633	38 174	107 419
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1643	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	6 125	8 884
Доходи майбутніх періодів	1663	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	60 544	35 812
Усього за розділом III	1695	2 547 720	2 551 060
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	5 423 371	5 323 114

Керівник
Головний бухгалтер

ЕП - Булах Ігор
Васильович

ЕП Бахов
Іван Іванович

Булах Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
	за ЄДРПОУ	05391057		
(заповнюється) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
за Рік 2019 р.				
Форма N2 Код за ДКУД				1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

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	5 276 795	4 317 376
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 221 350)	(3 681 739)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 055 445	635 637
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	72 875	77 373
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(261 612)	(237 456)
Витрати на збут	2150	(572 716)	(597 589)
Інші операційні витрати	2180	(9 919)	(21 153)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	284 073	-
збиток	2195	(-)	(143 188)
Доход від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	273	624
Інші доходи	2240	212 807	8 407
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(317 982)	(260 919)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 418)	(16 986)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	216 811	-
збиток	2295	(-)	(321 874)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	68 207	(38 443)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	285 018	-
збиток	2355	(-)	(360 317)

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	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	285 018	(360 317)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 528 474	2 596 130
Витрати на оплату праці	2505	490 335	400 260
Відрахування на соціальні заходи	2510	104 619	85 302
Амортизація	2515	343 372	377 302
Інші операційні витрати	2520	1 069 534	1 072 182
Разом	2550	4 536 334	4 531 176

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	876,63590	(1 108,23463)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	876,63590	(1 108,23463)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

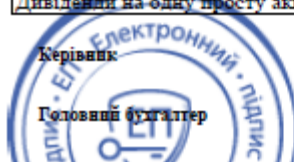
Головний бухгалтер

ЕП Бухгалтер
Васильович

ЕП Бухгалтер
Іван Іванович

Будак Ігор Васильович

Бажов Іван Іванович



до Національного положення (стандарту)
Бухгалтерського обліку "Звітний період"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057	
Територія М.КИЇВ	за КОАТУУ	803800000	
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230	
Вид економічної діяльності Виробництво пива	за КВЕД	11.05	
Середня кількість працівників 2 257			
Адреса, телефон вулиця Богатирська, бун. 3, М.КИЇВ обл., 04212		4128439	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (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			
			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

		Форма №1 Код за ДКУД 1801001	
А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	4 821	3 634
накопичена амортизація	1002	41 142	41 145
Незавершені капітальні інвестиції	1005	36 321	37 511
Основні засоби	1010	17 027	9 324
первісна вартість	1011	4 167 692	3 974 114
знос	1012	10 551 958	10 634 750
Інвестиційна нерухомість	1015	6 384 266	6 660 636
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	109 951	70 912
Грунти	1050	-	-
Відстрочені акціонерні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 299 505	4 057 998
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	645 202	914 584
Виробничі запаси	1101	481 532	754 028
Незавершене виробництво	1102	53 266	60 668
Готова продукція	1103	81 250	85 997
Товари	1104	29 154	13 891
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховувачам	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	256 562	286 204
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	42 351	88 811
з бюджетом	1135	23 106	33 071
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 100	30 866
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 549	10 695
Готівка	1166	44	12
Рахунки в банках	1167	8 505	10 683
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	15 739	3 586
Усього за розділом II	1195	1 023 609	1 367 817
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 323 114	5 425 815
Пасив	Код паяка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пазовий) капітал	1400	65 344	65 344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 468 621	2 338 002
Додатковий капітал	1410	-	-
Емсійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (меншкритий збиток)	1420	(595 218)	(387 801)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 938 747	2 015 545
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Виділені податкові зобов'язання	1500	414 522	451 660
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	174 607	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260 062	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благочинна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привокний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	849 191	1 321 453
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	202 811	326 115
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 124 396	661 136
товари, роботи, послуги	1615	906 076	718 433
розрахунками з бюджетом	1620	94 559	93 555
у тому числі з пов'язаними сторонами	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5 171	3 661
розрахунками з оплати праці	1630	48 171	65 420
Поточна кредиторська заборгованість за операційними активами	1635	107 419	175 626
Поточна кредиторська заборгованість за операційними активами	1640	1 876	1 876
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 884	26 212
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Виділені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	35 813	16 783
Усього за розділом III	1695	2 535 176	2 088 817
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів незарегістрованого пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	5 323 114	5 425 815

Керівник

ЕП Булах Ігор
Васильович

Булах Ігор Васильович

Головний бухгалтер

ЕП Бахов
Іван Іванович

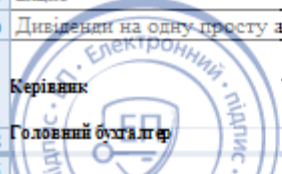
Бахов Іван Іванович

* Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"		Форма №2 Код за ДКУД		1801003
ЄДРПОУ (найменування)		Рів. 2020		
Звіт про фінансові результати (Звіт про операційний результат)				
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 464 827	5 276 795	
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-	
премії підписані, валова сума	2011	-	-	
премії, передані у перестраховання	2012	-	-	
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-	
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 136 008	4 215 809	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	
Валовий:				
прибуток	2090	1 328 819	1 060 986	
збиток	2095	(-)	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	
зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	-	-	
Інші операційні доходи	2120	71 166	72 875	
у тому числі:	2121	-	-	
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю				
дохід від переїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	
Адміністративні витрати	2130	277 185	257 242	
Витрати на збут	2150	614 887	566 743	
Інші операційні витрати	2180	13 049	9 919	
у тому числі:	2181	-	-	
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю				
витрати від переїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	494 864	299 957	
збиток	2195	(-)	(-)	
Доход від участі в капіталі	2200	-	39 058	
Інші фінансові доходи	2220	154	273	
Інші доходи	2240	15 776	212 807	
у тому числі:	2241	-	-	
дохід від благодійної допомоги				
Фінансові витрати	2250	220 441	317 982	
Втрати від участі в капіталі	2255	1 618	(-)	
Інші витрати	2270	174 799	1 418	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні	2275	-	-	

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	113 936	232 695
збиток	2295	(-)	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(37 138)	65 347
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	76 798	298 042
збиток	2355	(-)	()
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	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	76 798	298 042
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 388 740	2 528 474
Витрати на оплату праці	2505	542 647	477 786
Відрачування на соціальні заходи	2510	115 860	101 284
Амортизація	2515	330 498	343 372
Інші операційні витрати	2520	1 109 611	1 069 534
Разом	2550	4 487 356	4 520 450
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	236,20924	916,69409
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	236,20924	916,69409
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;">  <p>Керівник Головний бухгалтер</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Бухгал Ігор Васильович</p> <p>Бухгал Іван Іванович</p> </div> </div>			

Додаток В

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОШ"	Дата (рік, місяць, день)	2022	10	01
Територія	М.КІРІВ	за ЄДРПОУ	05301057		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ	ЦА80000600000551439		
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КСНПД	250		
Середня кількість працівників	2 255	за КВЕД	11.05		
Адреса, телефон	вулиця Богатирська, буд. 3, М.КІРІВ обл., 04210		4128430		

Одним із відрізків: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про суцільний дохід) (форми №2), грошові позначки якого виводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "у" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 624	3 021
первісна вартість	1001	41 145	41 192
накопичена амортизація	1002	37 511	38 171
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	9 324	46 748
Основні засоби	1010	3 974 114	3 741 276
первісна вартість	1011	10 634 750	10 598 816
знос	1012	6 660 636	6 857 540
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	70 912	71 117
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені операційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованому страхових резервних фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 067 998	3 862 176
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	914 584	908 452
виробничі запаси	1101	754 028	752 820
матеріальні запаси	1102	60 668	42 166
готова продукція	1103	85 957	113 968
товари	1104	13 801	19 529
Поточні бізнеси активи	1110	-	-
Неповністю перестраховані	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	286 204	418 511
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	88 811	50 548
з бюджетом	1135	33 071	41 736
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатних доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	30 866	35 110
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 693	15 175
готівка	1166	12	16
рахунки в банках	1167	10 681	15 159
Відрахування майбутніх періодів	1170	-	-
Частка надстрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитка або резервах цільових виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 586	9 466
Усього за розділом II	1195	1 267 817	1 478 978
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 425 815	5 341 164

Пасив	Код ризика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (інвований) капітал	1400	65 344	65 344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 338 002	2 211 552
Додатковий капітал	1410	-	-
включений дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(122 739)	(136 383)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1433	-	-
Усього за розділом I	1495	2 275 607	2 140 513
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податки зобов'язання	1500	451 660	441 383
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат пероциклу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних акцій	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 061 391	1 119 221
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	326 115	892 113
Векселі заборговані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 731
товари, роботи, послуги	1615	718 433	798 660
розрахунками з бюджетом	1620	93 555	116 974
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 661	3 560
розрахунками з оплати праці	1630	65 420	17 194
розрахунками з оплати праці	1635	175 626	168 474
Поточна кредиторська заборгованість за одержанням коштів	1640	1 876	1 876
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1650	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1660	26 212	32 530
Поточні забезпечення	1665	-	-
Доходи майбутніх періодів	1670	-	-
Відстрочені комісійні доходи від переотримантів	1690	16 783	23 268
Інше поточні зобов'язання	1700	-	-
Усього за розділом III	1700	2 088 817	2 081 420
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1800	-	-
V. Чиста вартість активів нерезидентного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	5 425 815	5 341 164

Кордіяк
Головний бухгалтер

ЕП - Бурен Ігор
Васильович
ІПТ Бахов
Іван Іванович

Бурен Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович

1. Кошторозрахунок складено за територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Підписано в порядку делегування центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"** (акціонерство)
 Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01
 за Рік 2021 р. за ЄДРЛНУ
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 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	5 909 426	5 464 827
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 915 830)	(4 136 008)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	993 596	1 328 819
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 165	71 166
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(325 424)	(277 185)
Витрати на збут	2150	(674 532)	(614 887)
Інші операційні витрати	2180	(32 442)	(13 049)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8 363	494 864
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	170	154
Інші доходи	2240	31 132	15 776
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(185 036)	(220 441)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(1 618)
Інші витрати	2270	(-)	(174 799)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	113 936
збиток	2295	(145 371)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10 277	(37 138)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	76 798
збиток	2355	(135 094)	(-)

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	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(135 094)	76 798

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 459 094	2 388 740
Витрати на оплату праці	2505	425 039	542 647
Відрахування на соціальні заходи	2510	87 877	115 860
Амортизація	2515	339 699	330 498
Інші операційні витрати	2520	938 607	1 109 611
Разом	2550	4 250 336	4 487 356

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(415,51148)	236,20924
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(415,51148)	236,20924
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Дмитро Ігор
Васильович

ЕП Бакос
Іван Іванович

ЕП Дмитро Ігор Васильович

Бакос Іван Іванович



Рис. Ж.1. Заходи по скороченню тривалості робочого часу у результаті реалізації плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі планування операційної діяльності

Джерело: авторський підхід

Опис операцій ОУП в ПАТ «Оболонь»

Напрямок діяльності	Найменування операції	Відповідальний виконавець	Вхідні документи	Вихідні документи
Операційна діяльність	Консультації керівництву підприємства, структурним підрозділам й проєктним командам із методології й стандартам розробки та реалізації планів операційної діяльності	Керівник ОУП, адміністратор	Стандарти з розробки та реалізації планів операційної діяльності, штатний розклад	План проведення консультацій
	Взаємодія зі службою персоналу по створенню й реалізації програм навчання розробки та реалізації планів операційної діяльності для співробітників	Керівник ОУП	План підвищення кваліфікації	Графік та план навчання
	Організація та планування діяльності запланованих менеджерів	Керівник ОУП, планувальник	План розробки та реалізації планів операційної діяльності	Накази з реалізації планів
	Створення й підтримка бази знань з розробки та реалізації планів операційної діяльності	Адміністратор	Стандарти з розробки та реалізації планів операційної діяльності	Корпоративна база знань
	Адаптація й упровадження стандартів розробки та реалізації планів операційної діяльності	Адміністратор	Стандарти з розробки та реалізації планів операційної діяльності	Протоколи, звіти
Ініціація та планування планів	Перевірка відповідності підготовки планів	Керівник ОУП, планувальник	Положення, проєктна документація	Затверджений статут, ілюстрування положення
	Визначення ступеня деталізації планів планів			
	Аналіз коректності документів планування	Планувальник	Плани розробки та реалізації планів операційної діяльності	Затверджені плани розробки та реалізації планів операційної діяльності
	Затвердження планів планів			
Моніторинг планів	Моніторинг показників виконання планів	Керівник ОУП, менеджери планів	Звіти щодо виконання планів	Графіки виконання, прогнози
	Розгляд і затвердження запитів на зміни в планах	Керівник ОУП	Запити про зміни	Затверджені запити на зміни
	Розробка форм регулярної звітності	Адміністратор	Стандарти, положення	Звітність
	Контроль надання регулярної звітності по планах	Менеджери планів	Звітність	Розроблені рекомендації
Завершення плану	Аналіз завершених планів	Керівник ОУП, планувальник, менеджери планів	Звіти з виконання планів	Звіт щодо завершення плану
	Створення бази даних для використання в майбутніх планах	Адміністратор		Шаблони типових рішень, оновлена база даних
	Виділення типових фрагментів і нормативів, придатних для використання в аналогічних планах			
ння проєктн ою методо логією й	Актуалізація корпоративного стандарту розробки та реалізації планів операційної діяльності	Керівник ОУП	Існуючий стандарт та процедури	Оновлені стандарти та процедури з розробки та реалізації

				планів операційної діяльності
	Розробка і підтримка процедур розробки та реалізації планів операційної діяльності і проєктним документообігом	Адміністратор		
	Забезпечення підрозділів нормативною робочою документацією для розробки та реалізації планів операційної діяльності			

Джерело: авторський підхід

Додаток К

Таблиця К.1

Розрахунок показників ефективності планування операційної діяльності
ПАТ «Оболонь» за реалістичним сценарієм

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
1	2	3	4	5
Обсяг грошового потоку, Рк, тис. грн.	0,0	14028,9	16133,2	18553,2
Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, тис. грн.	157,5	0,0	0,0	0,0
Обсяг операційних витрат, тис. грн.	0,0	2896,2	3305,1	3772,7
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,0	0,8	0,6	0,5
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн.	0,0	11223,1	10325,2	9462,1
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн.	157,5	2317,0	2115,3	1924,1
Чиста приведена вартість плану, кумулятивно, NPV_i тис. грн.	-157,5	8906,2	8210,0	7538,1
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	11132,7	12828,1	14780,5
Індекс рентабельності інвестицій	4,8	x	x	x
Термін окупності, місяці	2,5	x	x	x

Джерело: авторський підхід

Таблиця К.2

Розрахунок показників ефективності планування операційної діяльності
ПАТ «Оболонь» за песимістичним сценарієм

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, Рк, тис. грн.	0,0	13608,0	15649,2	17996,6
Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, тис. грн.	157,5	0,0	0,0	0,0
Обсяг операційних витрат, тис. грн.	0,0	2896,2	3305,1	3772,7
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,0	0,8	0,6	0,5
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн.	0,0	10886,4	10015,5	9178,3

Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн.	157,5	2317,0	2115,3	1924,1
Чиста приведена вартість плану, кумулятивно, NPV_i тис. грн.	-157,5	8569,5	7900,2	7254,2
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	10711,8	12344,1	14223,9
Індекс рентабельності інвестицій	4,6	x	x	x
Термін окупності, місяці	2	x	x	x

Джерело: авторський підхід

Продовження додатку К

Таблиця К.3

Розрахунок показників ефективності планування операційної діяльності

ПАТ «Оболонь» за оптимістичним сценарієм

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, R_k , тис. грн.	0,0	14449,8	16617,2	19109,8
Обсяг інвестиційних вкладень, I_C , тис. грн.	157,5	0,0	0,0	0,0
Обсяг операційних витрат, тис. грн.	0,0	2896,2	3305,1	3772,7
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,0	0,8	0,6	0,5
Дисконтовані грошові потоки, $SF^* \alpha_i$ тис. грн.	0,0	11559,8	10635,0	9746,0
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн.	157,5	2317,0	2115,3	1924,1
Чиста приведена вартість плану, кумулятивно, NPV_i тис. грн.	-157,5	9242,9	8519,7	7821,9
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	11553,6	13312,1	15337,1
Індекс рентабельності інвестицій	4,9	x	x	x
Термін окупності, місяці	1	x	x	x

Джерело: авторський підхід