МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» М. КИЇВ

Виконав: студент 4 курсу, групи 41-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЖАШКЕВИЧ Олександр Олександрович

Керівник: к.с-г.н., доцент
ДЯЧЕНКО Микола Іванович

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	**7**
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	**10**
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	**23**
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	**37**
ВИСНОВКИ	**51**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	**53**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, нестабільність економічного середовища, зростання вартості ресурсів, необхідність впровадження інноваційних технологій та адаптації до змін споживчих потреб вимагають від підприємств удосконалення системи управління ефективністю. Особливої актуальності набуває розробка та впровадження сучасних управлінських інструментів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення стабільного економічного зростання.

Для підприємств пивоварної галузі питання управління ефективністю є надзвичайно важливим, оскільки їх діяльність залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких зміни кон'юнктури ринку, рівень споживчого попиту, логістичні витрати, технологічний розвиток та державне регулювання. У зв'язку з цим особливого значення набуває пошук шляхів удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємств галузі, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринкового середовища та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності.

Теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємств висвітлені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження проблем ефективності діяльності підприємств зробили І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон, Г. Мінцберг, а також українські вчені І. Бланк, Л. Лігоненко, В. Геєць, О. Кузьмін, С. Покропивний, Л. Федулова та інші. Водночас динамічність сучасного бізнес-середовища зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення

управління ефективністю діяльності підприємств, зокрема підприємств пивоварної промисловості України.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– розглянути сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства;

– дослідити теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– проаналізувати основні показники діяльності підприємства;

– здійснити оцінку ефективності діяльності та системи управління ефективністю ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– визначити проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства;

– обґрунтувати напрями удосконалення управління ефективністю ПрАТ «Карлсберг Україна»;

– оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства.

Базою дослідження обрано Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» (м. Київ), яке є одним із провідних виробників пивоварної продукції на українському ринку.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Для вивчення теоретичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства застосовувалися методи аналізу та синтезу, узагальнення і систематизації наукових підходів. Для оцінювання діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» використовувалися методи економічного, статистичного та фінансового аналізу, порівняння, групування, графічний метод. Для обґрунтування напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства застосовувалися методи економічного обґрунтування, прогнозування та оцінки ефективності управлінських рішень. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління ефективністю діяльності підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи управління ефективністю діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення результативності діяльності, оптимізації використання ресурсів, удосконалення системи контролю ключових показників ефективності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємства є одним із найважливіших критеріїв його успішного функціонування та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації бізнесу, посилення конкурентної боротьби та нестабільності зовнішнього середовища підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління, орієнтуючись на досягнення високих результатів господарської діяльності та раціональне використання наявних ресурсів.

Управління ефективністю діяльності підприємства є складним багатоаспектним процесом, який передбачає формування цілей розвитку, планування результатів діяльності, організацію виробничих і управлінських процесів, мотивацію персоналу, контроль досягнення поставлених завдань та оцінювання отриманих результатів. Від ефективності управлінських рішень залежить рівень прибутковості підприємства, його фінансова стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3].

В економічній літературі існують різні підходи до трактування поняття «ефективність діяльності підприємства». Одні науковці розглядають ефективність як співвідношення отриманих результатів і витрат, необхідних для їх досягнення, інші акцентують увагу на ступені досягнення стратегічних цілей підприємства або рівні використання його ресурсного потенціалу. Незважаючи на різноманітність підходів, більшість дослідників погоджується, що ефективність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка відображає результати використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів.

Особливого значення набуває формування дієвої системи управління ефективністю, яка дозволяє своєчасно виявляти проблеми у діяльності підприємства, визначати резерви зростання результативності та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку. Важливими елементами такої системи є оцінювання ключових показників діяльності, аналіз факторів впливу на результати роботи підприємства, використання сучасних методів управління та впровадження інноваційних управлінських інструментів.

Теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії ефективності зробили П. Друкер, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон, І. Ансофф, Г. Мінцберг, а також українські науковці О. Кузьмін, С. Покропивний, І. Бланк, Л. Лігоненко, В. Геєць та інші. Проте сучасні умови господарювання вимагають подальшого удосконалення підходів до управління ефективністю діяльності підприємств з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, необхідності швидкої адаптації до змін ринкового середовища та посилення вимог до раціонального використання ресурсів.

У сучасній економічній науці відсутній універсальний підхід до визначення сутності ефективності діяльності підприємства, що свідчить про багатогранність цього поняття та різноманітність наукових підходів до його трактування. Різні дослідники акцентують увагу на окремих аспектах результативності залежно від цілей аналізу, особливостей функціонування підприємства та критеріїв оцінювання його діяльності.

Так, Е. Долан пов’язує результативність насамперед із раціональним використанням ресурсів, розглядаючи її як здатність організації досягати поставлених цілей за мінімального рівня витрат і втрат. У цьому випадку основний акцент робиться на економічності господарської діяльності та оптимізації процесів використання ресурсного потенціалу підприємства [4].

Іншу позицію займає П. Друкер, який розглядає результативність як характеристику правильності вибору напрямів діяльності та здатності організації створювати необхідні для споживачів продукти, послуги чи управлінські рішення. Відповідно до такого підходу важливим є не лише досягнення певного результату, а й його відповідність стратегічним цілям підприємства та потребам ринку [5].

Представники управлінської школи, зокрема Д. Хан, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, пов'язують результативність із зовнішньою ефективністю функціонування підприємства [12]. На їхню думку, вона характеризує здатність суб'єкта господарювання правильно визначати стратегічні пріоритети розвитку та адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища. За такого підходу оцінювання результативності виходить за межі аналізу економічних показників і враховує рівень відповідності діяльності підприємства вимогам ринку, конкурентному середовищу та очікуванням зацікавлених сторін.

Комплексний підхід до трактування результативності пропонує В. В. Ковальов, який розглядає її як інтегральну характеристику діяльності підприємства [23]. Науковець наголошує, що результативність відображає не лише рівень прибутковості, а й темпи досягнення поставлених цілей, ефективність використання наявного економічного потенціалу та конкурентні позиції підприємства на ринку. Такий підхід дозволяє оцінити діяльність суб'єкта господарювання з урахуванням фінансових, виробничих, ринкових та стратегічних аспектів його функціонування.

Узагальнення наведених наукових підходів дає підстави стверджувати, що ефективність діяльності підприємства є комплексною категорією, яка характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів. Водночас у сучасних умовах господарювання результативність доцільно розглядати у тісному взаємозв'язку з ефективністю, оскільки досягнення запланованих результатів

повинно супроводжуватися оптимальним співвідношенням між отриманим ефектом та витратами, необхідними для його досягнення. Саме такий підхід формує основу сучасної концепції управління ефективністю підприємства, орієнтованої на забезпечення його сталого розвитку, конкурентоспроможності та довгострокового економічного зростання.

Економічна ефективність є однією з ключових характеристик функціонування підприємства, що відображає рівень досягнення поставлених цілей за умови раціонального використання наявних ресурсів. У загальному розумінні вона характеризує здатність суб'єкта господарювання забезпечувати максимальний економічний результат при оптимальному обсязі витрат матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Таким чином, економічна ефективність виступає показником якості господарської діяльності та свідчить про рівень використання виробничого потенціалу підприємства.

Сутність економічної ефективності полягає не лише у досягненні високих фінансових результатів, а й у забезпеченні збалансованого співвідношення між отриманими вигодами та ресурсами, залученими для їх досягнення. Саме тому вона є важливим критерієм оцінювання успішності управлінських рішень, конкурентоспроможності підприємства та його здатності до сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

На відміну від економічної, виробнича ефективність характеризує результативність безпосередньо виробничих процесів і відображає рівень використання техніко-технологічних можливостей підприємства. Вона визначається продуктивністю праці, ступенем завантаження виробничих потужностей, рівнем використання обладнання, якістю організації виробничих процесів та ефективністю застосування сучасних технологій. Виробнича ефективність демонструє, наскільки раціонально підприємство використовує свої технічні ресурси для створення продукції або надання послуг.

Слід зазначити, що економічна та виробнича ефективність перебувають у тісному взаємозв’язку. Підвищення продуктивності обладнання, скорочення виробничих втрат, оптимізація технологічних операцій та вдосконалення організації праці створюють передумови для зростання економічних результатів підприємства. Водночас досягнення високих показників виробничої діяльності не завжди автоматично забезпечує загальну економічну ефективність, оскільки на кінцеві результати впливають також маркетингова політика, фінансове управління, логістика, кадрове забезпечення та інші складові системи менеджменту.

У сучасних умовах господарювання управління ефективністю доцільно розглядати як безперервний процес координації всіх функціональних підсистем підприємства, спрямований на забезпечення максимального результату від використання ресурсного потенціалу. Ефективне управління передбачає не лише контроль фінансових показників або виробничих результатів, а й формування системи стратегічних цілей, впровадження ключових показників ефективності (KPI), удосконалення бізнес-процесів та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. За таких умов ефективність стає не окремим показником діяльності, а комплексною характеристикою якості управління підприємством, його здатності створювати додану вартість та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковому періоді.

Для забезпечення дієвого управління ефективністю діяльності підприємства доцільно структуризувати процес управління на окремі функціональні напрями, що дозволяє системно охопити всі ключові аспекти формування та підвищення результативності його функціонування (рис. 1.1). Реалізація цілей управління ефективністю діяльності підприємства потребує забезпечення узгодженості та збалансованості управлінських дій у межах визначених функціональних напрямів.



Рис. 1.1. Основні напрями управління ефективністю діяльності [15]

Лише за умови гармонійної взаємодії всіх складових системи управління можливе досягнення відповідності фактичного стану підприємства встановленим стратегічним орієнтирам, а також не лише їх виконання, але й подальше зміцнення.

Таким чином, ефективність управління діяльністю підприємства слід розглядати як комплексну економічну категорію. Її комплексність полягає у тому, що кінцевий рівень ефективності формується під впливом результатів управлінських рішень у різних функціональних підсистемах підприємства, які взаємопов’язані між собою та спільно визначають загальний стан і динаміку розвитку організації.

Керівництво підприємства, яке орієнтоване на підвищення рівня ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку, має здійснювати обґрунтований вибір управлінського підходу, що найбільшою мірою відповідає умовам функціонування конкретної компанії та особливостям її зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система управління ефективністю діяльності підприємства є складною багатокритеріальною конструкцією, що включає взаємопов’язані економічні, організаційні, виробничі та соціальні елементи. У зв’язку з цим виникає

необхідність застосування комплексних методичних підходів до її оцінювання, які дозволяють врахувати всі ключові складові, забезпечити цілісність аналізу та сформувати об’єктивні висновки щодо змін у системі управління підприємством. Такий підхід дає змогу не лише фіксувати поточний стан, але й виявляти тенденції розвитку, а також визначати резерви підвищення ефективності.

При формуванні системи показників ефективності виробничої, господарської та комерційної діяльності підприємства доцільно дотримуватися низки базових принципів. Зокрема, важливим є забезпечення узгодженості між узагальнюючим критерієм ефективності та системою часткових показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Не менш значущим є принцип відображення рівня використання всіх видів ресурсів, залучених у виробничий процес, включаючи матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси.

Окрему увагу слід приділяти принципу практичної придатності показників для управління різними рівнями та функціональними підсистемами підприємства, що забезпечує можливість їх використання в процесі прийняття управлінських рішень. Важливим також є принцип стимулюючої ролі показників, який передбачає їх застосування як інструменту виявлення та мобілізації внутрішніх резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

У сучасній теорії менеджменту, з урахуванням розмежування понять «ефективність» і «результативність», доцільно виокремлювати два підходи до управління діяльністю підприємства. Перший – ефективнісно-орієнтований, який передбачає досягнення стратегічних цілей розвитку, впровадження інновацій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Другий – результативно-орієнтований, що акцентує увагу на досягненні короткострокових цілей та оперативних показників діяльності підприємства.

Для забезпечення зростання ефективності та підвищення рівня розвитку підприємства виникає необхідність формування цілісної стратегії управління, спрямованої на удосконалення механізму формування, оцінювання та регулювання ефективності діяльності. Така стратегія має реалізовуватися в межах системно визначеної політики управління, яка враховує пріоритетні напрями використання ресурсів та розвитку підприємства, забезпечуючи його стабільність, інноваційність та підвищення ринкової привабливості.

Досягнення цілей управління ефективністю можливе лише за умови координації та узгодження управлінських дій у межах усіх визначених напрямів. Саме комплексна взаємодія елементів системи управління забезпечує не лише досягнення запланованих результатів, а й їх закріплення та подальше підвищення в довгостроковій перспективі.

Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства наведена на рис. 1.2.

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою цілісну систему принципів, методів та інструментів розроблення і реалізації управлінських рішень, що охоплюють усі ключові сфери функціонування організації. Дана система спрямована на забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, підвищення результативності бізнес-процесів та досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку.

Ефективність функціонування системи управління ефективністю значною мірою визначається рівнем її організаційного забезпечення. Йдеться про чіткість розподілу управлінських функцій, налагодженість внутрішніх комунікацій, якість інформаційного забезпечення, а також здатність управлінського персоналу своєчасно приймати обґрунтовані рішення.

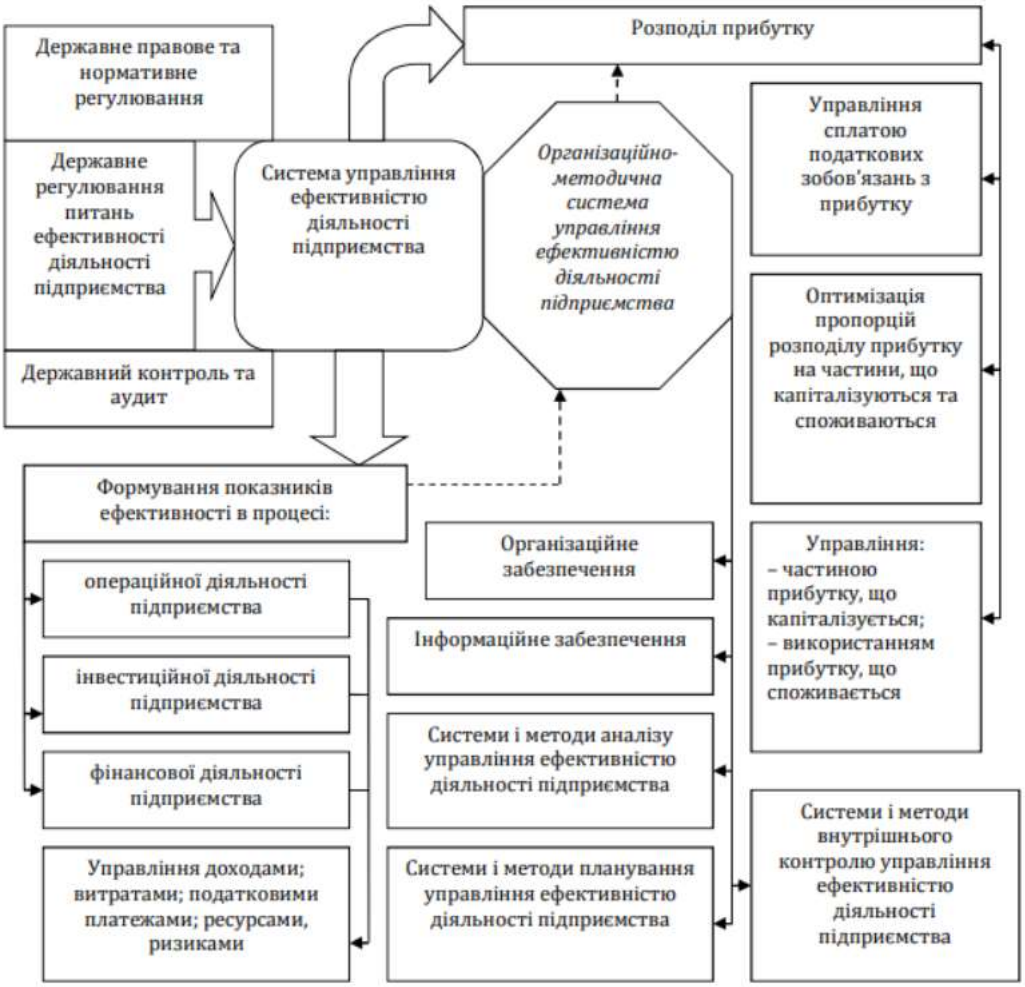


Рис. 1.2. Схема управління ефективністю діяльності підприємства [26]

Від узгодженості цих елементів залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності.

На процес підвищення ефективності діяльності підприємств впливає сукупність чинників, які умовно поділяються на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. Такий поділ дозволяє більш системно оцінювати середовище функціонування підприємства та визначати напрями управлінського впливу.

До зовнішніх факторів належать умови макроекономічного середовища, рівень конкуренції на ринку, державне регулювання економіки, податкова політика, інвестиційний клімат, розвиток технологій, а також соціально-економічні тенденції. Ці чинники формують загальні умови

господарювання та значною мірою визначають можливості підприємства щодо нарощування ефективності своєї діяльності.

Внутрішні фактори охоплюють ресурсний потенціал підприємства, рівень організації виробництва, якість управлінських рішень, кваліфікацію персоналу, ефективність використання матеріально-технічної бази, фінансову стійкість та рівень інноваційної активності. Саме внутрішні чинники є найбільш керованими та підконтрольними менеджменту підприємства, що робить їх ключовим об’єктом управлінського впливу в процесі підвищення ефективності.

Отже, результативність управління ефективністю діяльності підприємства залежить від здатності керівництва враховувати вплив зовнішніх умов та одночасно формувати дієві внутрішні механізми підвищення продуктивності та оптимізації використання ресурсів. Такий підхід забезпечує системність управління та створює передумови для сталого розвитку підприємства.



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на змінювання ефективності діяльності підприємств [18]

Оцінювання ефективності діяльності підприємства має ключове значення в системі управління, оскільки отримані результати виступають інформаційною базою для формування як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень. Саме на основі результатів комплексного аналізу ефективності визначаються напрями розвитку підприємства, резерви підвищення продуктивності та пріоритети вдосконалення управлінських процесів.

Модель оцінювання ефективності діяльності підприємства, як правило, є індивідуальною для кожного суб'єкта господарювання, оскільки враховує специфіку його діяльності, галузеві особливості та внутрішню організаційну структуру. Водночас у теорії та практиці управління можна виділити загальні підходи та базові напрями, які застосовуються для всіх підприємств незалежно від форми власності та масштабу діяльності.

Доцільним є здійснення оцінювання ефективності діяльності підприємства за чотирма основними групами показників:

- стратегічний напрям, який охоплює цілі, політику, місію та систему цінностей підприємства;
- фінансові показники, що характеризують прибутковість, ліквідність, платоспроможність та загальну фінансову стійкість;
- виробничі показники, які відображають рівень організації виробничих процесів, продуктивність праці та ефективність використання ресурсів;
- показники споживчого результату та екологічної складової, що характеризують рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність продукції та вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє уникнути однобічності аналізу, оскільки враховує як внутрішні результати діяльності підприємства, так і його взаємодію із зовнішнім середовищем.

Узагальнюючими характеристиками ефективності функціонування апарату управління виступають показники оперативності, надійності та оптимальності системи менеджменту. Вони дозволяють оцінити якість організації управлінських процесів та рівень досягнення поставлених цілей у межах підприємства.

Ефективність організації управління може також оцінюватися за допомогою низки інтегральних показників, серед яких:

а) коефіцієнт якості виконання управлінських функцій керівниками;

б) коефіцієнт стабільності кадрового складу;

в) коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягів виробництва до витрат на управління.

Окрім цього, застосовуються часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, зокрема коефіцієнти використання робочого часу, рівня кваліфікації кадрів, умов праці та організації робочих місць. На основі зазначених показників може формуватися узагальнений інтегральний коефіцієнт рівня організації управлінської праці, який відображає загальну ефективність функціонування управлінського апарату.

Для більш глибокого аналізу ефективності системи управління також використовуються такі аналітичні показники:

– співвідношення витрат на управління до кінцевих результатів діяльності підприємства;

– частка витрат на вдосконалення управлінської системи у загальних витратах управління;

– динаміка адміністративних витрат у порівнянні із загальними витратами виробництва.

У практичній діяльності підприємств найчастіше застосовується система з трьох груп показників оцінювання ефективності управління. Перша група включає загальні результати виробничо-фінансової діяльності підприємства, такі як обсяг реалізованої продукції, прибуток, рентабельність,

а також продуктивність праці. Друга група характеризує результативність управлінської праці, зокрема обсяг продукції або прибутку, що припадає на одного управлінського працівника або одиницю витрат управлінської праці. Третя група відображає економічність системи управління, включаючи структуру управлінського персоналу, частку витрат на управління в собівартості продукції та питому вагу фонду оплати праці адміністративного персоналу. Важливими якісними характеристиками функціонування системи управління є своєчасність, надійність та оптимальність.

Таким чином, оцінювання ефективності діяльності підприємства є багаторівневим і комплексним процесом, що поєднує фінансові, виробничі, управлінські та соціально-екологічні аспекти, забезпечуючи всебічну характеристику результатів функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОКЛІНЕР»

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» – одне з провідних підприємств пивоварної галузі України, що входить до складу міжнародної корпорації Carlsberg Group. Підприємство спеціалізується на виробництві пива та безалкогольних напоїв, займаючи значну частку на національному ринку та забезпечуючи стабільні позиції у конкурентному середовищі харчової промисловості.

ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснює виробничу діяльність на кількох потужностях в Україні, зокрема ключові виробничі майданчики розташовані у Києві (м. Київ, завод «Карлсберг Україна»), а також у регіональних центрах, що забезпечує ефективну логістику та покриття внутрішнього ринку. Центральний офіс компанії знаходиться у м. Київ.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво пива різних сортів, включаючи світлі, темні та спеціальні сорти, а також безалкогольних напоїв, таких як квас, сидр та інші напої. Портфель брендів компанії представлений як міжнародними, так і локальними торговими марками, серед яких «Carlsberg», «Tuborg», «Baltika», «Арсенал», «Львівське» та інші.

Підприємство є частиною глобальної Carlsberg Group, що визначає його корпоративну структуру управління, стандарти якості та стратегічні орієнтири розвитку. Управління здійснюється відповідно до міжнародних корпоративних стандартів, із розподілом функцій між глобальним офісом та національним підрозділом в Україні. Керівництво українського підрозділу здійснюється генеральним директором, який відповідає за операційну діяльність підприємства на національному рівні.

Історично розвиток підприємства пов’язаний із модернізацією пивоварної галузі України та інтеграцією у міжнародні бізнес-структури. Входження до складу Carlsberg Group дозволило підприємству модернізувати

виробничі потужності, впровадити сучасні технології пивоваріння та підвищити стандарти якості продукції відповідно до європейських вимог.

ПрАТ «Карлсберг Україна» активно здійснює експорт продукції до низки країн, розширюючи географію присутності на міжнародних ринках. Експортна діяльність є важливою складовою розвитку підприємства та сприяє зміцненню його конкурентних позицій у глобальному масштабі.

Підприємство дотримується політики сталого розвитку та постійного вдосконалення виробничих процесів. Значна увага приділяється оновленню основних засобів, впровадженню енергоефективних технологій та підвищенню якості продукції. Важливим елементом діяльності є система контролю якості, яка охоплює всі етапи виробничого процесу – від підготовки сировини до випуску готової продукції.

На підприємстві функціонує інтегрована система управління якістю та безпечністю продукції, що відповідає міжнародним стандартам. У межах цієї системи здійснюється постійний лабораторний контроль сировини та готової продукції, включаючи фізико-хімічні та мікробіологічні дослідження. Це забезпечує стабільну якість продукції та відповідність вимогам споживачів і регуляторних органів.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» є сучасним високотехнологічним підприємством із розвиненою виробничою інфраструктурою, інтегрованим у міжнародну корпорацію, що забезпечує його стабільний розвиток, високу конкурентоспроможність та значний вплив на ринок пивоварної продукції України.

У даному розділі здійснюється аналіз витрат ПрАТ «Карлсберг Україна», досліджуються основні фінансові результати діяльності підприємства та проводиться оцінювання його фінансового стану за 2025 рік із урахуванням динаміки показників за останні три роки. Такий підхід дозволяє виявити ключові тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів, а також визначити зміни у фінансово-

економічних результатах діяльності в умовах сучасного ринкового середовища.

Таблиця 2.1

Динаміка складових витрат ПрАТ «Карлсберг»

Витрати підприємства	Фактично в тис. грн. на:			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
Собівартість реалізованої продукції	6030487	7500990	9800435	1470503	2299445	24,38	30,66
Адміністративні витрати	376851	458709	531853	81858	73144	21,72	15,95
Витрати на збут	542663	670728	956097	128065	285369	23,60	42,55
Інші операційні витрати	56526	54768	101074	-1758	46306	-3,11	84,55
Фінансові витрати	122418	22209	1690	-100209	-20519	-81,86	-92,39
Інші витрати	139923	11209	6506	-128714	-4703	-91,99	-23,74
Витрати (дохід) з податку на прибуток	258448	383307	292323	124859	-90984	48,31	-23,74
Всього витрат	7527316	9101920	11689978	1574604	2588058	20,92	28,43

Аналіз загальної структури витрат свідчить про їх суттєве зростання протягом досліджуваного періоду. Так, у 2023 році сукупні витрати підприємства становили 7 527 316 тис. грн, у 2024 році вони збільшилися до 9 101 920 тис. грн, що відповідає приросту майже на 21%. У 2025 році спостерігалося подальше зростання витрат до 11 689 978 тис. грн, тобто на 28,43% порівняно з попереднім роком. Подібна тенденція може свідчити як про розширення масштабів діяльності підприємства, так і про підвищення собівартості операційних процесів, що потребує більш детального аналізу окремих елементів витрат.

Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займає собівартість реалізованої продукції. У 2023 році цей показник становив 6 030 487 тис. грн, у 2024 році зріс до 7 500 990 тис. грн (приріст близько 24%), а у 2025 році досяг 9 800 435 тис. грн, що відповідає збільшенню на 30,66%. Зростання

собівартості може бути зумовлене як збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, так і впливом інфляційних процесів, підвищенням цін на сировину та енергоресурси, а також змінами у структурі асортименту продукції.

Адміністративні витрати підприємства також демонструють стійку висхідну динаміку. У 2023 році їх обсяг становив 376 851 тис. грн, у 2024 році зріс на 21,72% до 458 709 тис. грн, а у 2025 році досяг 531 853 тис. грн. Зазначене зростання може бути пов’язане з підвищенням витрат на оплату праці управлінського персоналу, розвитком організаційної структури підприємства, а також розширенням управлінських функцій у межах корпоративної системи Carlsberg Group.

Витрати на збут також мають тенденцію до зростання: у 2023 році вони становили 542 663 тис. грн, у 2024 році збільшилися до 670 728 тис. грн (приблизно на 23,6%), а у 2025 році досягли 956 097 тис. грн. Збільшення цього виду витрат є характерним для підприємств із активною ринковою стратегією та може свідчити про посилення маркетингової активності, розширення каналів збуту та стимулювання продажів, що є позитивною тенденцією за умови відповідного зростання доходів.

Інші операційні витрати у 2023 році становили 56 526 тис. грн. У 2024 році вони незначно зменшилися до 54 768 тис. грн (приблизно на 3%), однак у 2025 році спостерігалося суттєве зростання до 101 074 тис. грн. Така динаміка може бути пов’язана з разовими витратами операційного характеру або змінами у структурі витрат підприємства.

Фінансові витрати протягом досліджуваного періоду демонструють різке скорочення. У 2023 році їх обсяг становив 122 418 тис. грн, у 2024 році знизився до 22 209 тис. грн, а у 2025 році – до 1 690 тис. грн. Така тенденція може свідчити про суттєве зменшення боргового навантаження підприємства, зокрема скорочення кредитних зобов’язань або зниження вартості залученого капіталу.

Інші витрати також характеризуються тенденцією до зниження. У 2023 році вони становили 139 923 тис. грн, у 2024 році скоротилися до 11 209 тис. грн, а у 2025 році – до 6 506 тис. грн. Значне зменшення цього показника може бути пов’язане з оптимізацією непрофільних витрат або зміною облікової політики підприємства щодо відображення окремих операцій.

Витрати з податку на прибуток мають нестабільну динаміку. У 2023 році вони становили 258 448 тис. грн, у 2024 році зросли до 383 307 тис. грн (на 48,3%), а у 2025 році зменшилися до 292 323 тис. грн. Коливання цього показника може опосередковано свідчити про зміну рівня прибутковості підприємства в різні періоди дослідження.

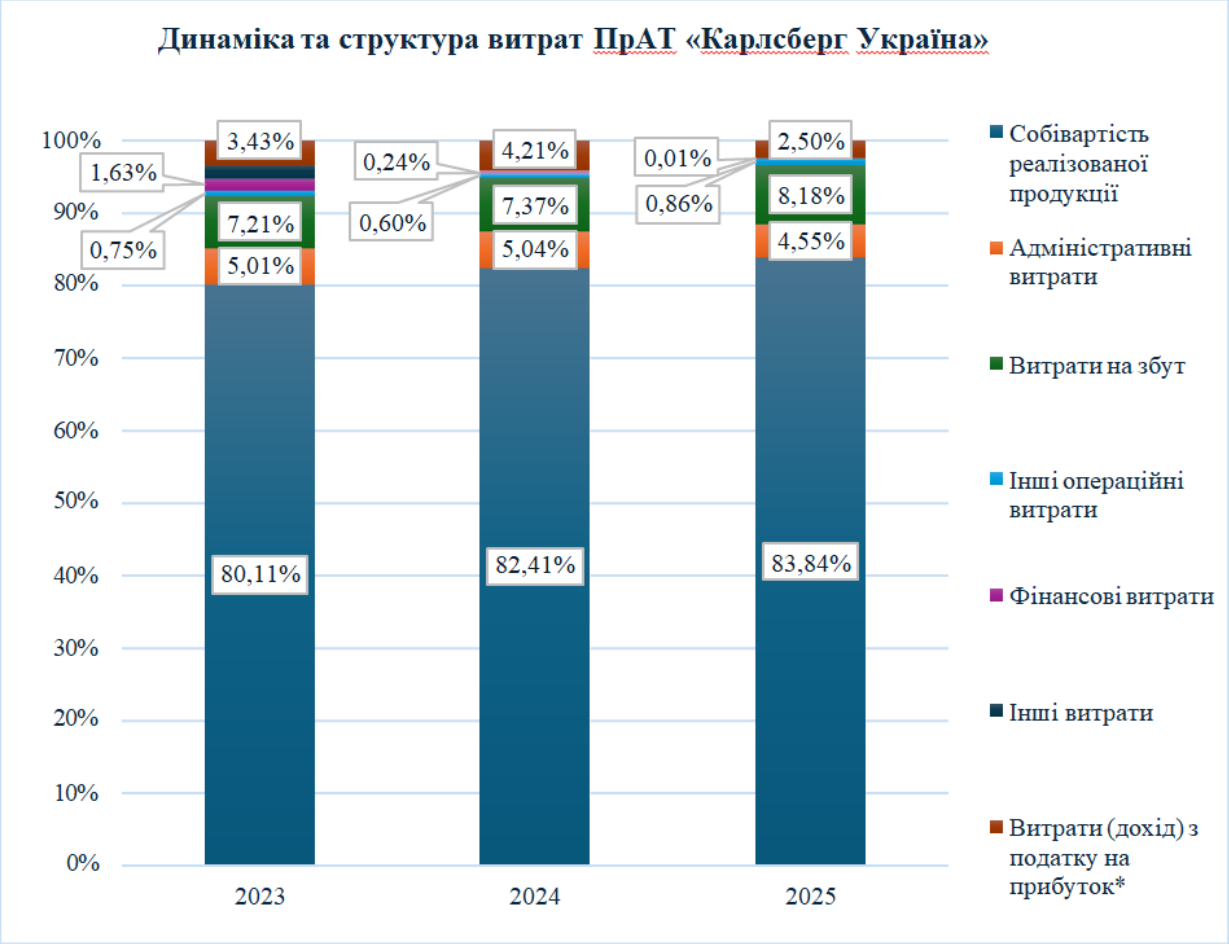


Рис. 2.1. Динаміка структури витрат підприємства

У результаті аналізу структури витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» за досліджуваний період можна констатувати, що її загальна конфігурація

залишається відносно стабільною, без суттєвих структурних змін, що свідчить про сталість операційної моделі підприємства.

Таким чином, структура витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується високою концентрацією на виробничій складовій, відносною стабільністю адміністративних витрат та поступовим зростанням частки витрат на збут, що загалом відповідає логіці розвитку великого виробничого підприємства в умовах конкурентного ринку.

Далі доцільно проаналізувати динаміку обсягів та структури доходів ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023-2025 роки.



Рис. 2.2. Динаміка структури доходів підприємства за 2023-2025 роки

Насамперед розглянемо загальний обсяг доходу підприємства. У 2023 році він становив 8 725 282 тис. грн. У 2024 році спостерігалося його зростання до 10 855 499 тис. грн, що відповідає приросту на 24,4%. У 2025 році позитивна динаміка збереглася, і дохід збільшився до 12 938 233 тис. грн, або на 19,19% порівняно з попереднім роком.

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до зростання загального обсягу доходів підприємства, що свідчить про розширення масштабів його діяльності, підвищення ринкової активності та зміцнення позицій на ринку. Така динаміка є позитивним індикатором ефективності операційної діяльності та загального розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна».

На початковому етапі дослідження доцільно здійснити аналіз ключових показників діяльності підприємства, які в подальшому будуть використані для оцінювання його ефективності. Враховуючи, що оцінка ефективності передбачає зіставлення фактичних результатів із запланованими орієнтирами, особливого значення набуває використання системи узагальнюючих показників, які відображають як досягнуті результати, так і рівень використання ресурсного потенціалу підприємства.

У зв'язку з цим у роботі застосовуватиметься комплекс загальних показників діяльності, що дозволяють всебічно оцінити ефективність функціонування підприємства, визначити основні тенденції його розвитку та сформувати обґрунтовану аналітичну базу для подальших розрахунків і управлінських висновків.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності за 2023 - 2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення	
				2024 до 2023	2025 до 2024
Рентабельність активів (чистий прибуток)	27%	32%	18%	0,05	- 0,14
Рентабельність власного капіталу	43%	38%	19%	- 0,05	- 0,19
Рентабельність продажів	14%	17%	10%	0,03	- 0,07

У результаті проведеного аналізу встановлено, що показники рентабельності підприємства за досліджуваний період демонструють неоднозначну динаміку. Зокрема, рентабельність активів у 2023 році становила 27%, у 2024 році зросла до 32,17%, що означає отримання підприємством 0,32 грн чистого прибутку на кожну гривню, інвестовану в

активи. Такий рівень показника свідчить про достатньо високу ефективність використання ресурсної бази у зазначеному періоді. Водночас у 2025 році відбулося суттєве зниження рентабельності активів до 18%, що відповідає 0,18 грн чистого прибутку на одну гривню активів і вказує на погіршення ефективності їх використання.

Рентабельність власного капіталу також характеризується тенденцією до зниження. У 2023 році її рівень становив 43%, що свідчить про високу дохідність вкладень власників у діяльність підприємства. У 2024 році показник знизився до 38%, тобто кожна гривня власного капіталу забезпечувала 0,38 грн чистого прибутку після оподаткування. У 2025 році відбулося подальше суттєве скорочення до 18%, що свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу підприємства.

Рентабельність продажів у 2023 році становила 14%, що означає отримання 0,14 грн операційного прибутку з кожної гривні виручки. У 2024 році спостерігалося її зростання до 17%, однак у 2025 році показник знизився та повернувся до рівня нижчого за початковий період аналізу, що свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності.

Загалом аналіз показує, що попри окремі позитивні коливання в середині періоду, у 2025 році спостерігається тенденція до зниження основних показників рентабельності порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про зростання витрат, посилення конкуренції або зміну ринкових умов функціонування підприємства. Водночас слід враховувати вплив зовнішніх факторів воєнного періоду, які суттєво впливають на поведінку споживачів, структуру попиту та загальні умови ведення бізнесу в Україні.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності, автономії та фінансової залежності

Показник	Оптимальне значення	2023	2024	2025	Відхилення			
					Абсолютні		Відносні, %	
					2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,11	0,33	0,50	0,22	0,16	202,78	48,91
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3/2-3	1,57	2,22	2,35	0,65	0,13	41,42	5,74
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,6	0,76	0,76	0,16	0,00	26,32	0,63
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	1,670	1,319	1,311	-0,35	-0,01	-21,01	-0,63

Узагальнюючи результати аналізу досліджуваних показників, можна зробити висновок, що підприємство обрало переважно консервативну модель фінансово-економічної поведінки, яка орієнтована не на максимізацію короткострокового прибутку чи агресивне розширення ринкових позицій, а на забезпечення стабільності, фінансової стійкості та операційної автономності.

Фактична динаміка фінансових результатів свідчить про прагнення підприємства підтримувати збалансовану структуру капіталу та мінімізувати залежність від зовнішніх джерел фінансування. Зокрема, простежується тенденція до зниження боргового навантаження та оптимізації зобов'язань, що вказує на поступову орієнтацію на внутрішні джерела фінансування діяльності.

Крім того, підприємство реалізує політику фінансової стійкості, яка передбачає формування достатнього рівня ліквідності та «фінансової подушки безпеки». Такий підхід дозволяє зменшити чутливість до зовнішніх ризиків та забезпечити безперервність операційної діяльності навіть в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Водночас варто зазначити, що стратегія поступового скорочення значних зобов'язань та обмеження фінансових ризиків, яка в умовах

стабільної економіки може розглядатися як надмірно обережна, в сучасних умовах підвищеної невизначеності, зокрема воєнного стану, набуває характеру обґрунтованої та раціональної управлінської моделі. Вона сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, збереженню його платоспроможності та довгостроковій здатності до адаптації в умовах зовнішніх викликів.

Завершальним етапом оцінювання ефективності діяльності підприємства у межах даного дослідження є застосування SWOT-аналізу. Варто зазначити, що для формування комплексної та об’єктивної оцінки ефективності недостатньо обмежуватися виключно фінансовими показниками, оскільки вони, як правило, відображають переважно ретроспективні результати господарської діяльності та не враховують повною мірою стратегічний потенціал підприємства.

У цьому контексті особливого значення набуває використання інструментів стратегічного аналізу, серед яких SWOT-аналіз є одним із базових і найбільш поширених. Його застосування дозволяє вийти за межі кількісних фінансових характеристик та здійснити оцінювання якісних аспектів ефективності діяльності підприємства.

SWOT-аналіз забезпечує можливість системного співставлення внутрішнього потенціалу підприємства, тобто його сильних і слабких сторін, із зовнішніми умовами функціонування, а саме можливостями та загрозами ринкового середовища. Такий підхід дозволяє більш глибоко оцінити рівень реалізації наявного потенціалу підприємства, визначити ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також ідентифікувати ключові фактори, що впливають на ефективність його діяльності.

Першочергово доцільно охарактеризувати ключові сильні сторони підприємства.

Таблиця 2.4

SWOT аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Сильний бренд та високий рівень пізнаваності на ринку. • Широкий асортимент продукції. • Конкурентні ціни. • Автономність і самостійність • Високі рівні прибутку • Високий рівень ресурсів для інвестицій • Ефективне керівництво і управління	• Залежність від українського ринку. • Обмежена присутність на міжнародних ринках. • Відносно низькі інвестиції в дослідження та розробку • Вразливість до зростання цін на сировину • Не веде агресивні дії на ринку • Можливі проблеми з логістикою та збутом • Старе обладнання та основні засоби
Можливості	**Загрози**
• Зростання популярності напоїв • Зростання експорту напоїв • Розвиток онлайн-продажів напоїв • Партнерства та співпраця • Розширення асортименту продукції • Велика кількість ресурсів для інвестицій чи модернізації основних засобів	• Зростання цін на сировину та енергоносії. • Зростання акцизів на цукор або на алкогольні напої. • Посилення державного регулювання ринку безалкогольних напоїв. • Війна в Україні • Конкуренція з імпортними брендами • Можливі поламки основних засобів, через їх застарілість

Однією з найвагоміших є потужність бренду та високий рівень його впізнаваності на ринку. Carlsberg належить до відомих торгових марок у вітчизняному сегменті напоїв, як алкогольних, так і безалкогольних, що формує значний нематеріальний актив підприємства. Високий рівень споживчої лояльності та впізнаваність бренду забезпечують стабільність збуту навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення. Це, у свою чергу, позитивно впливає на показники ефективності діяльності, що підтверджується, зокрема, зростанням коефіцієнта оборотності запасів у 2025 році. Сильний бренд сприяє прискоренню реалізації продукції, зменшує необхідність значних витрат на маркетингові комунікації та підтримує стабільність грошових надходжень, що є важливою умовою забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Наступною суттєвою перевагою підприємства є широкий та диверсифікований

асортимент продукції. Виробнича програма не обмежується пивною продукцією, а включає також безалкогольні напої, мінеральні води, слабоалкогольні вироби та інші суміжні категорії. Така диверсифікація виконує роль інструменту стабілізації діяльності, забезпечуючи рівномірність фінансових потоків.

Розширена товарна структура дозволяє зменшувати залежність від сезонних коливань та мінімізувати ризики втрати доходів у разі змін споживчих переваг у певному сегменті. Це сприяє підтриманню стабільного рівня виручки та, відповідно, забезпечує належні показники ліквідності, оскільки надходження грошових коштів характеризуються рівномірністю протягом року.

Важливою конкурентною перевагою також виступає політика ціноутворення. ПрАТ «Карлсберг Україна» орієнтується переважно на масовий сегмент споживачів, пропонуючи продукцію середнього та економічного цінового рівня. У період воєнних викликів та зниження платоспроможності населення така стратегія забезпечує високий рівень доступності продукції та підтримує стійкий попит у порівнянні з дорожчими імпортними аналогами.

Цінова конкурентоспроможність виступає ключовим драйвером реалізації продукції, що позитивно впливає на оборотність запасів. Хоча робота в масовому сегменті обмежує маржинальність окремих одиниць продукції, вона компенсується значним масштабом продажів і стабільністю грошових надходжень, що дозволяє покривати постійні виробничі витрати.

Додатковою сильною стороною є висока фінансова автономія підприємства. За результатами аналізу встановлено, що значна частка активів фінансується за рахунок власного капіталу, що зменшує залежність від зовнішніх кредиторів та банківського фінансування. Така структура капіталу формує основу фінансової стійкості підприємства.

Зазначена політика сприяла суттєвому скороченню фінансових витрат і вивільненню ресурсів для операційної діяльності. Високий рівень

автономності підвищує здатність підприємства функціонувати стабільно навіть в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування.

Окремо слід відзначити стабільну прибутковість та здатність до генерації грошових потоків. Підприємство протягом досліджуваного періоду демонструє позитивні фінансові результати, що забезпечує внутрішнє самофінансування розвитку. Прибуток виконує функцію основного джерела формування інвестиційних ресурсів і дозволяє здійснювати модернізацію без залучення позикового капіталу.

Наявність нерозподіленого прибутку та достатнього рівня ліквідності створює передумови для інвестицій у технічне оновлення виробництва. Це дає можливість підвищувати технологічну ефективність і впроваджувати інноваційні рішення без зростання боргового навантаження, що позитивно впливає на довгострокову результативність діяльності.

Важливою перевагою є також якість системи управління. Досвід управлінської команди та стабільність керівного складу забезпечують послідовність стратегічних рішень і адаптивність до кризових умов. Ефективність менеджменту проявляється у збалансованій фінансовій політиці, орієнтації на фінансову безпеку та здатності підтримувати позитивні результати навіть у нестабільному середовищі. Це дозволяє оптимізувати витрати, зменшувати управлінські ризики та забезпечувати системність досягнення стратегічних цілей підприємства.

Далі доцільно розглянути ключові недоліки діяльності підприємства. Насамперед слід відзначити його значну орієнтацію на внутрішній ринок. Попри наявність експортних поставок, основна частка доходів формується саме в межах України. Водночас національне ринкове середовище характеризується підвищеною нестабільністю, зумовленою воєнними діями, масовою міграцією населення, регулярними обстрілами, енергетичними перебоями та втратою контролю над окремими територіями. Подібна концентрація збуту формує суттєві загрози для стабільності фінансових надходжень. Зменшення місткості внутрішнього ринку стало однією з

причин зниження коефіцієнта оборотності активів до 1,49, зафіксованого в межах аналізу.

Щодо міжнародної присутності, варто зазначити, що навіть за наявності експортних операцій їх частка у структурі доходів є недостатньою для компенсації втрат на внутрішньому ринку. Хоча бренд займає провідні позиції в Україні, на глобальному рівні він залишається обмежено представленим гравцем. Це стримує потенціал масштабування бізнесу та обмежує надходження валютної виручки, яка відіграє важливу роль у зниженні валютних ризиків.

Окремою слабкою стороною є недостатній рівень фінансування науково-дослідних та інноваційних розробок. У порівнянні з міжнародними конкурентами підприємство спрямовує обмежені ресурси на створення нових продуктів, концентруючись переважно на традиційних технологіях і сформованому асортименті. Така орієнтація стримує інноваційний розвиток і зменшує можливості формування високомаржинальних продуктів. У довгостроковій перспективі це підвищує ризик технологічного відставання та уповільнення темпів зростання ринкової вартості підприємства.

Підприємство також характеризується високою залежністю від коливань вартості сировинних ресурсів. Виробничий процес є матеріало- та енергоємним, оскільки включає використання солоду, хмелю, скляної тари та інших компонентів. Зростання цін на зазначені ресурси безпосередньо збільшує виробничі витрати та посилює тиск на собівартість продукції. В умовах цінової конкуренції компанія не має можливості оперативно переносити зростання витрат на кінцевого споживача, що негативно позначається на рівні прибутковості та загальних показниках ефективності.

Ще одним обмежувальним фактором є помірна активність у сфері маркетингових комунікацій. Підприємство переважно уникає агресивних конкурентних стратегій, включно з ціновими війнами та масштабними рекламними кампаніями. Така обережна позиція підвищує ризик поступової втрати ринкової частки на користь більш активних конкурентів. Це

негативно впливає на динаміку виручки та опосередковано знижує рівень прибутковості й ефективності діяльності.

В умовах воєнного стану суттєвим обмеженням виступає ускладнена логістична система. Руйнування інфраструктури, дефіцит транспорту та перебої у постачанні створюють значні труднощі для своєчасного доставлення продукції, особливо з урахуванням її об'ємності та вагових характеристик. Це спричиняє зростання витрат на збут, що було підтверджено в аналітичній частині роботи. Підвищення логістичних витрат знижує операційну маржинальність, а перебої у постачанні можуть призводити до втрати частини реалізації через відсутність продукції в торгових точках.

Додатковою проблемою є високий рівень зношеності основних засобів. За результатами попереднього аналізу встановлено, що ступінь придатності обладнання є критично низьким, а рівень фізичного зносу перевищує 60%. Значна частина виробничих потужностей є морально застарілою та потребує модернізації. Це спричиняє часті технічні збої, простої виробництва та порушення графіків постачання. Крім того, застаріле обладнання має нижчу енергоефективність, що збільшує витрати на енергоресурси та ремонтні роботи, підвищуючи собівартість продукції. У сукупності ці чинники негативно впливають на рівень рентабельності та знижують конкурентоспроможність підприємства порівняно з сучаснішими виробниками.

Отже, використання SWOT-аналізу дає змогу не лише охарактеризувати поточний рівень ефективності підприємства, а й визначити стратегічні напрями його розвитку, а також виявити внутрішні резерви підвищення результативності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

У контексті підвищення ефективності управління діяльністю підприємства доцільним є визначення пріоритету впровадження сучасних технологічних рішень у виробничі та управлінські процеси. З огляду на це, обґрунтованою є доцільність створення внутрішнього інноваційного центру, функціональним призначенням якого має стати системна оцінка, експериментальна апробація та пілотне тестування перспективних інноваційних проєктів. За умови підтвердження їхньої економічної та виробничої ефективності результати таких розробок повинні бути масштабовані та інтегровані в операційну діяльність підприємства.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління є також посилення співпраці з науково-дослідними установами та закладами вищої освіти. Така взаємодія забезпечує залучення кваліфікованого кадрового потенціалу, зокрема молодих фахівців, а також сприяє інтеграції сучасних науково обґрунтованих підходів до оптимізації виробничих і управлінських процесів.

Окремим стратегічним вектором удосконалення системи управління ефективністю для ПрАТ «Карлсберг Україна» є активна участь у впровадженні інновацій, зокрема технологій штучного інтелекту. Інтеграція інтелектуальних інформаційних систем у виробничу діяльність стає ключовим чинником підтримання конкурентоспроможності сучасних підприємств. Використання алгоритмів штучного інтелекту та технологій Big Data дає змогу здійснювати обробку та аналіз значних масивів даних у режимі реального часу, що забезпечує виявлення прихованих закономірностей та тенденцій, недоступних для традиційних методів аналізу.

Застосування таких інструментів сприяє підвищенню точності планування виробничих циклів, оптимізації управління запасами та вдосконаленню логістичних процесів, що безпосередньо впливає на зростання загальної операційної ефективності підприємства. Особливого значення набуває використання штучного інтелекту в системах управління якістю, де технології машинного навчання дозволяють своєчасно виявляти дефекти продукції ще на ранніх етапах виробничого процесу. Це сприяє зниженню рівня браку, скороченню витрат і підвищенню стабільності якості продукції, що позитивно впливає на ринкову репутацію підприємства.

Крім того, аналітичні можливості інтелектуальних систем забезпечують глибокий моніторинг ринкових тенденцій у поєднанні з історичними даними продажів, що формує основу для високоточного прогнозування попиту. У результаті підприємство отримує можливість більш ефективно планувати виробничі обсяги, мінімізуючи ризики дефіциту продукції або надлишкових запасів, що, своєю чергою, знижує рівень іммобілізації обігових коштів.

Окремої уваги потребує розвиток співпраці із сучасними стартапами та інноваційними технологічними командами. Реалізація підходу відкритих інновацій шляхом інтеграції зовнішніх розробок у виробничі та управлінські процеси дозволяє забезпечити якісний інноваційний розвиток підприємства, розширити його технологічні можливості та підвищити загальну ефективність функціонування за рахунок впровадження нестандартних і креативних рішень.

Провівши аналіз широкого спектра альтернативних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, доцільним було обрано стратегічний варіант, пов’язаний із розвитком сегменту крафтового пивоваріння в межах ПрАТ «Карлсберг Україна». Даний напрям розглядається як перспективний з огляду на зростання популярності нішевих продуктів на ринку алкогольної продукції та зміну споживчих переваг у бік унікальних смакових характеристик і диференційованих продуктів.

Реалізація цієї ініціативи потенційно сприятиме зростанню доходів підприємства, розширенню ринкової частки, підвищенню рівня впізнаваності бренду, а також загальному покращенню показників ефективності його діяльності.

Для обґрунтування запропонованого підходу необхідно визначити сутність крафтового пивоваріння як ключового об’єкта дослідження. Крафтове пиво є продуктом високої якості, що виготовляється за авторськими рецептурами з акцентом на унікальність смаку, обмежені обсяги виробництва та індивідуалізацію технологічного процесу. Воно концептуально протиставляється масовому стандартизованому виробництву, яке характерне для великих промислових підприємств, зокрема таких як ПрАТ «Карлсберг Україна». Саме масовий сегмент ринку є найбільш насиченим і конкурентним, що зумовлює потребу пошуку альтернативних стратегічних напрямів розвитку, зокрема через входження у швидкозростаючий нішевий сегмент крафтової продукції.

Зростання інтересу споживачів до індивідуалізованих та автентичних смакових рішень зумовило суттєве посилення позицій крафтового пива на ринку. Його виробництво традиційно зосереджене в межах невеликих незалежних броварень, де технологічні процеси характеризуються більшою гнучкістю та елементами ремісничого підходу. Завдяки цьому такі виробники здатні формувати тісніші взаємовідносини зі споживачами, що забезпечує високий рівень лояльності, стабільність попиту та емоційну прив’язаність до бренду, що є важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності [76].

У якості запропонованого напряму підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно передбачити створення окремої виробничої лінії для дрібносерійного виготовлення крафтового пива на базі ПрАТ «Карлсберг Україна». Концепція проєкту полягає у формуванні автономного виробничого підрозділу або спеціалізованої дільниці з використанням наявних вільних виробничих площ основного підприємства. Такий підхід

забезпечує раціональне використання наявної інфраструктури та зниження інвестиційних витрат на стартовому етапі.

Ключовою умовою ефективної реалізації ініціативи є залучення профільних фахівців у сфері крафтового пивоваріння, що дозволить забезпечити розробку та впровадження нових рецептур, а також експериментування з нетрадиційними інгредієнтами. Доцільним є розгляд моделі виходу на ринок під окремим альтернативним брендом, без прямої асоціації з основною торговою маркою підприємства. Це дає можливість мінімізувати ризик упередженого сприйняття нової продукції як масового стандартного продукту та сприяти формуванню незалежного іміджу крафтової лінійки.

Важливим етапом підготовки проєкту є проведення маркетингових досліджень серед цільової аудиторії з метою визначення рівня зацікавленості та потенційної готовності споживачів до придбання крафтової продукції. Отримані результати дозволять більш обґрунтовано сформувати продуктовий портфель та адаптувати його до ринкових очікувань.

Додатково для забезпечення автентичності та високої якості продукції доцільним є залучення технологів і пивоварів із досвідом роботи в приватних крафтових броварнях. Надання таким спеціалістам певного рівня автономії у формуванні рецептур та технологічних рішень сприятиме розвитку інноваційності та підвищенню конкурентоспроможності нової продукції.

Слід враховувати, що собівартість і відпускна ціна крафтового пива є вищими порівняно з продукцією масового виробництва. Водночас зазначені витрати можуть бути економічно обґрунтованими за умови формування достатнього попиту та ефективної ринкової стратегії, що зумовлює необхідність подальшого техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту.

Основною метою реалізації запропонованого підходу є впровадження нового продуктового напряму, що забезпечить зростання загальної ефективності діяльності підприємства, розширення асортименту продукції, а

також підвищення її якості. Додатково проєкт спрямований на нарощування виробничих можливостей і посилення ринкових позицій підприємства.

Реалізація ініціативи передбачає поетапний підхід. На першому етапі здійснюється комплексне дослідження сучасних технологій крафтового пивоваріння з метою визначення найбільш перспективних сортів продукції, орієнтованих на потенційний попит. Наступним етапом є матеріально-технічне забезпечення, що включає придбання, встановлення та налаштування спеціалізованого обладнання на виробничих потужностях підприємства або в окремо визначеному приміщенні.

Завершальним етапом є пілотний запуск виробництва з випуском тестових партій продукції та їх подальшим апробуванням через обмежені канали збуту. Паралельно передбачається залучення експертів із приватного крафтового сектору з метою передачі практичного досвіду та підвищення компетентності внутрішнього персоналу підприємства, що сприятиме ефективній адаптації до специфіки нішевого ринку.

На завершальній стадії реалізації проєкту передбачається здійснення системного збору та комплексного аналізу статистичних даних щодо результатів пробних продажів, а також узагальнення зворотного зв’язку від споживачів. Отримані аналітичні результати мають стати основою для прийняття управлінського рішення щодо переходу до повномасштабного виробництва. При цьому доцільним є збереження обмежених виробничих обсягів з метою забезпечення підвищеного рівня контролю якості готової продукції та мінімізації операційних ризиків.

Загальна тривалість реалізації проєкту прогнозується на рівні 6 років, починаючи від етапу ініціації до моменту отримання перших стабільних комерційних результатів у вигляді реальних продажів продукції. Така тривалість зумовлена необхідністю поетапного впровадження інноваційного виробництва, тестування ринкових реакцій та поступового масштабування виробничих потужностей.

Планування бюджету проєкту здійснюється з урахуванням фінансових можливостей підприємства та передбачає також інвестиційні витрати на придбання земельної ділянки з метою подальшого розгортання виробничої інфраструктури. Важливою особливістю організації реалізації є паралельне виконання ключових етапів, зокрема дослідження технологій крафтового пивоваріння, відбір перспективних сортів продукції, проєктування виробничих потужностей, залучення кваліфікованих спеціалістів, а також будівництво нового виробничого цеху. Такий підхід дозволяє суттєво скоротити загальні часові витрати та підвищити ефективність реалізації інвестиційного проєкту.

Для забезпечення успішного старту проєкту передбачається залучення місцевих фахівців підприємства, що сприятиме ефективній інтеграції нових процесів у наявну виробничу систему. Окремо слід зазначити, що у разі недостатньої комерційної ефективності проєкту, створені та придбані основні засоби можуть бути переорієнтовані на розширення діючих виробничих потужностей підприємства, що мінімізує інвестиційні ризики.

За результатами попереднього інвестиційного аналізу визначено доцільний варіант організації виробничої одиниці. Згідно з проведеними розрахунками, для реалізації проєкту необхідною є земельна ділянка площею близько 1 гектара. Планується протягом 1,5 року здійснити будівництво додаткового виробничого приміщення загальною площею приблизно 18 500 м² для розміщення основних виробничих потужностей.

Також передбачається закупівля 50 одиниць основного технологічного обладнання (робочих станцій), що забезпечить виробничу потужність на рівні близько 450 000 літрів пива на місяць. Зазначений обсяг виробництва розглядається як достатній для забезпечення запланованих ринкових потреб у межах реалізації крафтового напрямку діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Закупівля основних засобів для проекту

Кошторис витрат на проект	тис. грн
Придбання землі 1 гектару	24 044
Юридичне оформлення при придбанні	2 404
Побудова ангару, складів та облаштування території	154 000
Закупівля основного обладнання	72 875
Інші витрати на логістику та транспортування	5500
Інші витрати на закупівлю допоміжних основних засобів	3500
Проведення досліджень та аналіз ринку	3500
Інші витрати (сертифікація, персонал)	2500
Загальний бюджет для реалізації проекту	268 323

У результаті проведеного аналізу у другому розділі дослідження встановлено, що підприємство дотримується стратегії фінансової автономності, що зумовлює недоцільність залучення кредитних ресурсів або формування додаткових зобов'язань. У зв'язку з цим фінансування запропонованого інвестиційного проєкту передбачається здійснити виключно за рахунок власних грошових коштів та їх еквівалентів. Такий підхід, хоча й потенційно може тимчасово знизити рівень ліквідності підприємства, розглядається як допустимий з огляду на очікувані економічні вигоди та стратегічну значущість проєкту.

Прогнозовано, що реалізація проєкту забезпечить зростання доходу від реалізації пивної продукції на рівні 5%. Виходячи з показників фінансової звітності підприємства, це відповідає приросту доходу у розмірі 250 152,6 тис. грн (5 003 052 × 5%). Даний показник свідчить про потенційний позитивний вплив запропонованої ініціативи на загальну результативність операційної діяльності підприємства.

Для оцінки собівартості продукції використано пропорційний метод, з огляду на обмеженість деталізації витрат у розрізі окремих продуктів. Враховуючи прогнозоване зростання доходу на 5% та вищу собівартість крафтової продукції порівняно з традиційною, прийнято припущення про її зростання на рівні 6%.

Спочатку визначено частку пивної продукції у загальній структурі доходів підприємства:

$$5\ 003\ 052 / 12\ 784\ 705 = 0{,}3913\ (39{,}13\%).$$

Далі розраховано відповідну частку собівартості:

$$6\ 765\ 591 \times 39{,}13\% = 2\ 647\ 703{,}21 \text{ тис. грн.}$$

Після цього визначено прогнозне зростання собівартості крафтового сегменту:

$$2\ 647\ 703{,}21 \times 0{,}06 = 158\ 862{,}19 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, очікуваний валовий прибуток до оподаткування становитиме 91 290,41 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту в межах прогнозної моделі.

Основні цикли реалізації проєкту

1. Вибір проєкту (0,5 року)

На даному етапі здійснюється поглиблене обґрунтування доцільності проєкту, аналіз ринку обладнання та технологій, консультації з профільними спеціалістами. Формуються ключові цілі та завдання, розробляється техніко-економічна документація, а також ініціюються попередні переговори з постачальниками, консультантами та потенційними партнерами.

2. Планування (0,5 року)

Етап передбачає розробку детального плану реалізації проєкту, формування кошторису, календарного графіка та уточненого бюджету з урахуванням усіх потенційних витрат. У цей період також укладаються договори з підрядниками та постачальниками для забезпечення своєчасного старту наступних фаз реалізації.

3. Реалізація та контроль (4 роки)

Основний етап включає будівництво виробничих потужностей, монтаж обладнання, облаштування приміщень та запуск технологічних процесів. Паралельно здійснюється контроль реалізації проєкту, тестування продукції та оцінка ефективності пілотних запусків. У разі виявлення невідповідності

очікуваним результатам передбачається можливість перепрофілювання активів або їх реалізація як частково готового виробничого комплексу.

4. Завершення (1 рік)

На заключному етапі здійснюється комплексна оцінка фінансових та операційних результатів проєкту. У разі досягнення позитивних показників приймається рішення про повноцінний запуск виробництва крафтової продукції на комерційній основі.

Подальший етап дослідження передбачає проведення інвестиційного аналізу проєкту з використанням класичних фінансових показників ефективності, зокрема NPV, PI, IRR, PP та DPP [77–79]. Як базову ставку дисконтування прийнято значення 15,5%, що відповідає обліковій ставці Національного банку України станом на кінець 2025 року [80].

Таблиця 3.2

Розрахунок грошових потоків інвестиційного проекту по крафтовому пивоварінню

Рік існування проекту	Витрати, тис. грн.	Грошові надходження, млн.. грн.	Грошовий потік	Дисконтований грошовий потік
1	107329,20	-	-107329,20	-92925,71
2	80496,90	25015,26	-55481,64	-41589,66
3	53664,60	75045,78	21381,18	13876,68
4	26832,30	137583,93	110751,63	62233,21
5	-	200122,08	200122,08	97361,01
6	-	250152,60	250152,60	105369,06
Разом	268323,00	687919,65	419596,65	144324,60

Для проведення інвестиційного аналізу проєкту необхідним є попереднє формування прогнозних грошових потоків, які відображають динаміку витрат та надходжень у межах усього періоду реалізації ініціативи. Оскільки тривалість проєкту становить 6 років, його фінансова модель характеризується поетапним формуванням інвестиційних витрат та відкладеним початком генерування доходів.

Зокрема, основні інвестиційні витрати припадають на перші чотири роки реалізації проєкту, що пов’язано з етапами проєктування, будівництва виробничих потужностей, придбання та встановлення обладнання, а також запуску технологічних процесів. Така структура витрат є типовою для капіталомістких інноваційних проєктів і відображає поступове формування виробничої інфраструктури.

Водночас формування позитивних грошових потоків передбачається не одразу, а з другого року реалізації проєкту, що пояснюється необхідністю завершення частини підготовчих і пусконалагоджувальних робіт та виходу на пілотні обсяги виробництва. Початкові надходження мають тестовий характер і поступово зростають у міру масштабування виробництва та розширення каналів збуту.

Таким чином, проєкт характеризується інвестиційною фазою з від’ємними грошовими потоками у перші роки та подальшим переходом до операційної фази з позитивними надходженнями, що є типовим для довгострокових виробничих інвестиційних проєктів

Для подальшої оцінки інвестиційної привабливості проєкту було здійснено розрахунок простого (PP) та дисконтованого (DPP) періоду окупності на основі кумулятивних грошових потоків.

Аналіз кумулятивного грошового потоку свідчить, що проєкт поступово наближається до точки беззбитковості у середині періоду реалізації. Зокрема, на кінець 4-го року кумулятивний результат залишається від’ємним і становить -30 678,03 тис. грн, тоді як у 5-му році за рахунок позитивного грошового потоку в розмірі 200 122,08 тис. грн відбувається повне перекриття накопичених інвестиційних витрат та перехід у зону позитивного фінансового результату.

Таким чином, період окупності визначається між 4-м і 5-м роками реалізації проєкту. Для уточнення показника використано інтерполяційний метод:

$$PP = 4 + (30\,678{,}03 / 200\,122{,}08) = 4{,}15 \text{ року.}$$

Отриманий результат свідчить, що інвестиції повертаються приблизно через 4,15 року, що є прийнятним значенням для капіталомістких довгострокових виробничих проєктів.

Далі аналогічно було розраховано дисконтований період окупності (DPP), який враховує зміну вартості грошей у часі. На основі дисконтованих грошових потоків встановлено, що кумулятивний результат залишається від'ємним до кінця 4-го року (-58 405,48 тис. грн), а у 5-му році переходить у позитивну зону та становить 38 955,54 тис. грн.

Відповідно, дисконтований період окупності також знаходиться між 4-м і 5-м роками та розраховується за формулою інтерполяції:

$$DPP = 4 + (58\,405{,}48 / 97\,361{,}01) = 4{,}6 \text{ року.}$$

Отримане значення DPP підтверджує, що з урахуванням дисконтування проєкт окупається протягом 4,6 років, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та ефективності інвестицій.

Узагальнюючи результати інвестиційного аналізу, можна зазначити, що запропонований проєкт має позитивний вплив на ключові показники ефективності підприємства. Досягнення точки окупності в межах 4–5 років, а також формування позитивних чистих грошових потоків у подальших періодах свідчать про економічну доцільність його реалізації.

Реалізація проєкту сприятиме зростанню доходів підприємства, розширенню продуктового портфеля та підвищенню загальної рентабельності діяльності. Крім того, очікується покращення інвестиційних показників (NPV, PI, IRR), що в комплексі підтверджує позитивний вплив ініціативи на фінансову результативність ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого інвестиційного проекту по крафтовому пивоварінню

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
			Абсолютні	відносні
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12784705,00	13034857,60	250152,60	1,96
Собівартість реалізованої продукції	9800435,00	9959297,19	158862,19	1,62
Адміністративні витрати	531853,00	531853,00	-	-
Витрати на збут	956097,00	956097,00	-	-
Інші операційні витрати	101074,00	101074,00	-	-
Фінансові витрати	1690,00	1690,00	-	-
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші витрати	6506,00	6506,00	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток*	292323,00	309645,26	17322,26	5,93
Інші операційні доходи	73984,00	73984,00	-	-
Інші фінансові доходи	79544,00	79544,00	-	-
Валовий прибуток	2984270,00	3075560,41	91290,41	3,06
Прибуток від операційної діяльності	1469230,00	1560520,41	91290,41	6,21
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1540578,00	1631868,41	91290,41	5,93
Прибуток від звичайної діяльності (чистий прибуток/збиток)	1248255,00	1322223,15	73968,15	5,93

У результаті впровадження запропонованого проєкту з розвитку крафтового пивоваріння було здійснено оцінку його впливу на ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Аналіз отриманих результатів свідчить про позитивну динаміку основних індикаторів ефективності.

Зокрема, реалізація проєкту забезпечила зростання чистого доходу від реалізації продукції на 250 152,6 тис. грн, що відповідає приросту на рівні 1,96%. Водночас відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції на 158 862,19 тис. грн, або на 1,62%, що зумовлено розширенням виробничого асортименту та включенням більш витратомісткого крафтового сегменту.

Попри зростання витрат, спостерігається позитивна динаміка прибуткових показників. Так, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності та прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) збільшилися на 91 290,41 тис. грн, що підтверджує загальну економічну ефективність запропонованих заходів.

Додатково варто відзначити зростання податкового навантаження: витрати з податку на прибуток збільшилися на 17 322,26 тис. грн, або на 5,93%, що є закономірним наслідком підвищення фінансового результату до оподаткування. У підсумку чистий прибуток підприємства зріс на 73 968,15 тис. грн (5,93%), що свідчить про позитивний інтегральний ефект від реалізації проєкту.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що запропонований інвестиційний проєкт є економічно доцільним, оскільки забезпечує одночасне зростання доходів і прибутковості підприємства за прийнятного рівня зростання витрат.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено теоретико-методичні засади управління ефективністю діяльності підприємства, зокрема розкрито сутність поняття «ефективність» у контексті сучасного менеджменту. Встановлено, що ефективність підприємства є багатокомпонентною категорією, яка відображає співвідношення результатів діяльності до витрачених ресурсів та охоплює економічні, виробничі, організаційні та стратегічні аспекти.

Проаналізовано основні підходи до оцінювання ефективності, включаючи ресурсний, результативний та системний підходи. Особливу увагу приділено фінансово-економічним показникам, які є базою для прийняття управлінських рішень, зокрема показникам рентабельності, ліквідності, ділової активності та інвестиційної привабливості.

Також визначено роль інноваційного розвитку та технологічного оновлення як ключових чинників підвищення ефективності підприємств у сучасних умовах ринку. Узагальнено, що саме інтеграція інновацій, цифрових технологій та гнучких управлінських підходів формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, зокрема пивоварної галузі.

Здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». Встановлено, що підприємство є потужним учасником ринку пивоварної продукції з розвиненою виробничою базою та стабільними ринковими позиціями.

Аналіз основних фінансових показників засвідчив загалом позитивну динаміку доходів та прибутковості підприємства, однак також виявлено певні ризики, пов’язані з високою конкуренцією на ринку, залежністю від внутрішнього попиту та чутливістю до змін макроекономічного середовища.

Оцінка ефективності управління показала, що підприємство використовує сучасні підходи до організації виробництва та збуту, однак існує потенціал для подальшого вдосконалення за рахунок диверсифікації

продуктового портфеля, впровадження інноваційних технологій та розвитку нішевих сегментів ринку.

На основі проведеного аналізу визначено, що одним із перспективних напрямів підвищення ефективності є розвиток інноваційних продуктів та освоєння нових ринкових ніш, зокрема сегменту крафтового пивоваріння.

Розроблено та обґрунтовано інвестиційний проєкт впровадження виробництва крафтового пива на базі ПрАТ «Карлсберг Україна» як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропоновано створення окремої виробничої лінії дрібносерійного виробництва з використанням наявних виробничих площ та залученням профільних спеціалістів. Обґрунтовано доцільність виходу на ринок під окремим брендом для мінімізації репутаційних ризиків та підвищення сприйняття продукту як унікального.

Розрахунки інвестиційної ефективності засвідчили, що проєкт є економічно доцільним: період окупності становить близько 4,15 року, дисконтований період окупності – 4,6 року. Також встановлено позитивний вплив проєкту на фінансові результати підприємства: зростання доходу, прибутку та загальної рентабельності діяльності. Окремо визначено, що реалізація проєкту дозволяє диверсифікувати виробничу діяльність, підвищити рівень інноваційності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку пивоварної продукції.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що управління ефективністю ПрАТ «Карлсберг Україна» потребує подальшого удосконалення через впровадження інноваційних підходів та розширення продуктової лінійки. Запропонований проєкт крафтового виробництва є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним, оскільки сприяє зростанню прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бессонова С., Комаров А. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій. Трансформаційна економіка. 2024. №5. С.18–23.
2. Бойко Р. П. Інформаційні технології та економічний розвиток підприємств. Одеса : ОНЕУ, 2022. 212 с.
3. Бондар В. І. Економіка підприємства та управління витратами. Харків : ХНЕУ, 2021. 255 с.
4. Бондаренко О. В. Управлінські системи підприємства. Київ : КНЕУ, 2022. 220 с.
5. Буряк П. Ю. Економічна діагностика підприємства. Львів : ЛНУ, 2021. 210 с.
6. Гаврилюк Я. О. Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації. Київ : КНЕУ, 2023. 107 с.
7. Гончаренко І. М. Менеджмент організацій. Харків : ХНЕУ, 2023. 260 с.
8. Гриценко П. В. Логістика підприємства. Київ : ЦУЛ, 2020. 275 с.
9. Дорошенко В. В. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2023. 200 с.
10. Зайченко В. О. Інформаційні системи в менеджменті. Київ : КНЕУ, 2021. 260 с.
11. Іваненко В. П. Економіка підприємства. Київ : ЦУЛ, 2021. 300 с.
12. Климчук М. С. Управління витратами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2020. 250 с.
13. Коваленко Д. О. Економічна безпека підприємства. Київ : КНЕУ, 2023. 240 с.
14. Ковальчук Т. І. Інноваційний розвиток підприємств. Львів : ЛНУ, 2023. 198 с.
15. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст та роль. Економіка та суспільство. 2024. №65.

16. Кравчук С. І. Управління ресурсами підприємства. Київ : ЦУЛ, 2022. 230 с.
17. Краєвська А., Шварц І. Критерії ефективності управління підприємствами. Innovation and Sustainability. 2023. №3. С.22–27.
18. Кривенко О. В. Управління ефективністю підприємства в умовах ринку. Київ : КНЕУ, 2021. 210 с.
19. Кузьмін О. Є. Стратегічний менеджмент. Львів : ЛНУ, 2022. 280 с.
20. Лакіза В., Гіренко В., Кулинич Р. Результативність системи менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №61.
21. Литвиненко С. М. Управління виробничими процесами. Одеса : ОНЕУ, 2021. 240 с.
22. Лотоцький Д. Особливості оцінки та управління результативністю діяльності підприємства. ДТЕУ, 2024. 184 с.
23. Масленніков Є. І., Кіртока Р. Г., Музиченко Т. О. Теоретичні аспекти ефективності управлінської діяльності. Ринкова економіка. 2023. №53. С. 128–138.
24. Мельник Л. Г. Економіка та організація виробництва. Київ : ЦУЛ, 2022. 310 с.
25. Місько Г. А. Результативність та ефективність в менеджменті. ОНЕУ, 2020.
26. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. №3. С. 15–22.
27. Олійник Г. В. Управління розвитком підприємства. Київ : КНЕУ, 2023. 240 с.
28. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ, 2020. 195 с.
29. Павленко О. О. Економіка і управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2022. 270 с.
30. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т.6. №1. С. 392–399.

31. Петрова Н. С. Економічний аналіз діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ, 2021. 260 с.
32. Поліщук Т. В. Економіка інновацій. Львів : ЛНУ, 2022. 220 с.
33. Продіус О., Афанасенко М. Стратегічні напрями підвищення ефективності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №63.
34. Романенко С. В. Фінансовий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2022. 290 с.
35. Руденко І. В. Цифрова трансформація підприємств. Київ : КНЕУ, 2024. 210 с.
36. Савченко А. М. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 280 с.
37. Савчук В. П. Фінансова стабільність підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 230 с.
38. Сидоренко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 230 с.
39. Ситник Ю. С. Методи оцінювання ефективності менеджменту. Український журнал прикладної економіки. 2022. №1. С.106–121.
40. Тарасенко І. О. Економічні системи та управління ефективністю. Одеса : ОНЕУ, 2024. 200 с.
41. Ткаченко І. В. Інноваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2023. 240 с.
42. Федоренко А. І. Аналіз господарської діяльності підприємств. Київ : ЦУЛ, 2020. 320 с.
43. Черняк В. Теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємств. КНЕУ, 2024. 193 с.
44. Шевченко Л. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : ХНЕУ, 2022. 250 с.