

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



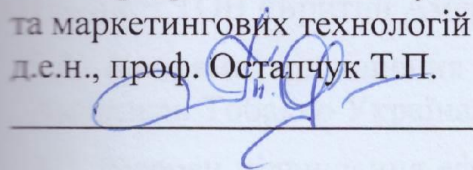
ЛУК'ЯНЧУК Руслан Михайлович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

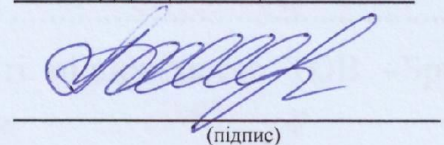
**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

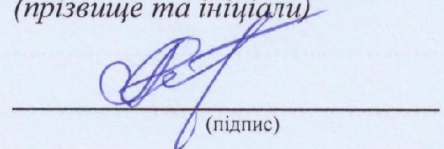
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пашенко О.П.


(підпис)

Рецензент
к.е.н, доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти забезпечення ефективності діяльності підприємства</i>	9
1.1. Поняття та сутність ефективності діяльності підприємства.....	9
1.2. Система управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління забезпечення ефективності діяльності підприємства	32
Висновки до розділу 1	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка процесу забезпечення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»	48
2.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»	58
Висновки до розділу 2	71
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління процесом забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»</i>	74
3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»	74
3.2. Резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»	83
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	92
Висновки до розділу 3	107
<i>Висновки</i>	109
<i>Список використаних джерел</i>	113
<i>Додатки</i>	121

Анотація

Лук'янчук Р.М. Управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління, ефективність, управління ефективністю, результативність.

Annotation

Lukianchuk R.M. Management of the process of ensuring enterprise performance efficiency.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the peculiarities of managing the process of ensuring the efficiency of enterprise performance were examined, and the main directions for improving this process were identified.

Keywords: management, efficiency, performance management, effectiveness.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, глобальною конкуренцією, нестабільністю макроекономічних показників та постійними технологічними змінами, висувають нові вимоги до управління ефективністю діяльності підприємств. Виживання, розвиток і довгострокова конкурентоспроможність будь-якої організації сьогодні залежать від здатності ефективно управляти процесами використання ресурсів, досягати високих результатів при мінімальних витратах і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства є ключовим чинником стабільного розвитку та індикатором якості менеджменту. Даний процес передбачає системне поєднання планування, організації, мотивації, контролю й аналізу результатів діяльності, що дозволяє не лише підтримувати поточну продуктивність, а й формувати основу для інноваційного та стратегічного зростання. В умовах цифрової трансформації та зростання ролі аналітики даних управління ефективністю набуває нових підходів, орієнтованих на використання інформаційних технологій, контролінгу та вартісно-орієнтованого менеджменту.

Проблематика забезпечення ефективності діяльності підприємства активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, у працях Габора С.С. та Габора В.С. розкрито сутність ефективності як економічної категорії та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Каламан О.Б. акцентує увагу на структурних елементах концепції управління ефективністю, наголошуючи на важливості узгодження стратегічних і тактичних цілей. Літвінов О.І. та Журенко А.А. обґрунтовують методичні підходи до визначення сутності економічної ефективності як інтегрального показника результативності господарювання. Оболенський К.П. та Березіна Л.М. досліджують новітні

концепції управління ефективністю з урахуванням інноваційних, цифрових і соціально-економічних чинників.

Отже, актуальність теми зумовлена потребою розроблення науково обґрунтованих методів та механізмів управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства, що дають змогу забезпечити стійкий економічний розвиток, підвищити конкурентоспроможність та адаптивність підприємств до сучасних викликів глобального середовища.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства, а також виявлення та обґрунтування резервів підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та сутність ефективності діяльності підприємства;
- дослідити систему управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»;
- проаналізувати ефективність діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»;
- запропонувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»;

- визначити резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування й реалізації механізму підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступає системно-структурний підхід, який розглядає процес управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства як цілісну, взаємопов’язану систему, що є складовою загальної системи управління підприємством. Такий підхід дозволяє комплексно дослідити взаємодію економічних, організаційних, фінансових та соціальних чинників, які впливають на ефективність функціонування ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу та системного підходу використано для теоретичного обґрунтування сутності процесу управління ефективністю діяльності підприємства. Монографічний метод застосовано під час вивчення наукових джерел, нормативно-правових документів та сучасних концепцій управління ефективністю. Методи теоретичного узагальнення, порівняння та аналогій використано для розкриття змісту поняття «ефективність діяльності підприємства» та визначення основних чинників, що її формують. Метод класифікації дав змогу систематизувати види та показники ефективності діяльності підприємства. Балансовий та аналітичний методи застосовано для дослідження динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», а метод синтезу – для узагальнення результатів аналізу та формулювання висновків щодо рівня ефективності господарської діяльності підприємства.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексність і достовірність результатів дослідження, а також дозволило сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у таких положеннях:

- удосконалено підхід до структуризації механізму управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає виокремлення цільової, організаційної, інформаційно-аналітичної та методичної підсистем, що забезпечують комплексне та системне управління результативністю діяльності підприємства;

- удосконалено методичні засади оцінювання ефективності діяльності підприємства шляхом розроблення інтегральної моделі аналізу ефективності, яка поєднує фінансові, виробничі, управлінські та соціально-економічні показники, що, на відміну від традиційних підходів, дозволяє більш об'єктивно оцінити рівень ефективності функціонування ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»;

- розвинуто методичний підхід до визначення резервів підвищення ефективності діяльності, що базується на систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, а також застосуванні сучасних інструментів управління (Balanced Scorecard, KPI, контролінг), що сприяє формуванню дієвої системи управління ефективністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів і резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 119 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиць та 3 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання українські підприємства діють у середовищі підвищеної складності, нестабільності та невизначеності, що посилюється кризовими явищами економічного та соціального характеру. Українська економіка, яка ще не встигла повністю відновитися після наслідків пандемії COVID-19, зазнала нового масштабного виклику – повномасштабної військової агресії російської федерації, що спричинила серйозні руйнування економічних зв'язків і бізнес-середовища.

У таких реаліях вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах постійних фізичних загроз, порушення логістичних ланцюгів постачання та збуту, скорочення платоспроможного попиту, дефіциту трудових і матеріальних ресурсів. Введення воєнного стану, мобілізаційні процеси та вимушена релокація бізнесу ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання, ставлячи під сумнів їхню здатність до стабільного функціонування.

За даними аналітичної платформи YouControl, лише за перше півріччя 2024 року в Україні припинили діяльність понад 92 тисячі фізичних осіб-підприємців і близько 1500 юридичних осіб, що частково пов'язано з переміщенням бізнесу за кордон, але переважно відображає кризовий стан внутрішнього ринку.

У цих умовах особливої ваги набуває проблема забезпечення ефективності функціонування підприємств, адже саме ефективність є інтегральним показником стабільності, конкурентоспроможності та потенціалу розвитку. Управління ефективністю охоплює комплекс управлінських завдань – від залучення ресурсів і оптимізації виробництва до забезпечення збуту продукції, підвищення прибутковості та задоволення соціальних і корпоративних потреб.

Отже, пошук управлінських рішень, спрямованих на зміцнення

ефективності діяльності підприємств в умовах воєнної нестабільності, стає ключовим фактором їх виживання та подальшого розвитку. Побудова дієвих управлінських механізмів передбачає чітке розуміння природи, сутності та структури ефективності діяльності підприємства, що створює основу для розроблення стратегій адаптації, модернізації та сталого зростання.

Діяльність будь-якого підприємства як складної соціально-економічної системи визначається численними показниками, що відображають різні аспекти його функціонування. Одним із ключових критеріїв оцінювання результативності виступає ефективність, яка є узагальнюючою характеристикою, що охоплює всі бізнес-процеси, напрями та сфери діяльності підприємства.

Управління ефективністю є одним із центральних завдань системи менеджменту підприємства, оскільки воно забезпечує узгодженість ресурсів, процесів і результатів діяльності. Будь-яка управлінська система передбачає чітку ідентифікацію об'єкта управління, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих і раціональних управлінських рішень.

Отже, перш ніж перейти до формування механізмів підвищення ефективності, доцільно визначити сутність поняття «ефективність діяльності підприємства», проаналізувавши основні наукові підходи до її трактування. Узагальнені погляди різних авторів щодо змісту цього поняття наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «ефективність»

Автор	Рік	Узагальнене визначення поняття
1	2	3
Куценко А. В.	2008	Ефективність розглядається як співвідношення результатів діяльності до витрат, цілей і потреб, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей та є управлінською категорією.
Саричев Д. О.	2012	Ефективність операційної діяльності визначається як показник економного використання ресурсів (фондів, часу, енергії, праці) для досягнення цільових результатів підприємства.
Череп А. В., Стрілець Є. М.	2013	Економічна ефективність – це максимальний результат за мінімальних витрат з урахуванням конкретних умов здійснення господарської діяльності.
Морщенок Т. С.	2016	Ефективність трактується як багатогранне поняття, що відображає результативність діяльності через співвідношення економічного ефекту до витрат, комплексну оцінку

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		використання ресурсів і ступінь досягнення цілей.
Ярославський А. О.	2018	Ефективність – інтегральна економічна категорія, яка відображає економію сукупних витрат живої та уречевленої праці для отримання кінцевого позитивного результату.
Місько Г. А.	2020	Ефективність – це показник раціонального використання ресурсів підприємства у процесі реалізації обраної стратегії розвитку.
Отенко І. П.	2020	Економічна ефективність характеризує взаємозв'язок між обсягом використаних ресурсів і кількістю та якістю виробленої продукції.
Петков О. І.	2021	Ефективність – економічна категорія, що виражає співвідношення сукупних витрат живої та уречевленої праці до отриманого кінцевого результату діяльності підприємства.
Назаренко І.	2022	Ефективність відображає результативність функціонування системи, що визначається відношенням отриманого ефекту до витрачених ресурсів.
Гарафонова О. І., Василук Н.	2022	Економічна ефективність бізнес-організації є комплексним показником, який відображає ступінь раціонального використання ресурсів для досягнення встановлених норм, цілей і стандартів діяльності.

Джерело: сформовано на основі джерел [37, 42, 44, 45, 50, 53, 62, 71, 75].

Представники першого наукового напрямку (Д.О. Саричев, Г.А. Місько, О.І. Гарафонова, Н. Василук) у своїх підходах до трактування поняття ефективності зосереджують увагу на раціональному використанні ресурсів, розглядаючи її як показник економності, збалансованості та результативності процесів виробництва. Для них ефективність – це передусім уміння підприємства максимально використовувати наявні ресурси для досягнення визначених цілей при мінімальних витратах [62, 42].

Натомість другий науковий напрям (А.В. Куценко, А.В. Череп, Є.М. Стрілець, А.О. Ярославський, І.П. Отенко, О.І. Петков, І. Назаренко) акцентує увагу на результативності діяльності, розглядаючи ефективність як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів. У цьому підході головним є не лише раціональність використання ресурсів, а й досягнення конкретних економічних, соціальних чи виробничих ефектів.

Узагальнюючи наведені підходи, ефективність діяльності підприємства можна визначити як комплексну характеристику, що відображає співвідношення

між досягнутими результатами та витраченими ресурсами, використаними для їх отримання. Вона є ключовим індикатором стабільності, конкурентоспроможності та потенціалу розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Ефективність є багатовимірною економічною категорією, що поєднує у собі низку характерних ознак. До ключових рис цього поняття доцільно віднести такі:

1. Комплексність – ефективність діяльності підприємства охоплює всі напрями його функціонування: виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий, інноваційний тощо. Вона не може бути визначена єдиним показником, адже відображає узагальнену оцінку результативності всієї системи управління.

2. Відносний характер – сутність ефективності полягає не у вимірюванні абсолютного результату, а у його порівнянні з витратами, понесеними на його досягнення. Саме співвідношення результатів і витрат є головним критерієм оцінки ефективності діяльності.

3. Залежність від зовнішніх і внутрішніх чинників – ефективність відображає реакцію підприємства на вплив економічного середовища, технологічні зміни, соціальні умови, кадрову політику та організаційні рішення. Вона формується під дією як внутрішніх резервів, так і зовнішніх обмежень.

4. Критерій управлінської якості – ефективність виступає індикатором раціональності управлінських рішень і рівня компетентності менеджменту. Вона також є важливим чинником формування інвестиційної привабливості підприємства, оскільки відображає його здатність забезпечувати віддачу від вкладених ресурсів.

Варто підкреслити, що багатогранний характер ефективності як управлінської категорії часто призводить до ототожнення її з поняттями результативності, продуктивності або економічності. Проте такі терміни не є тотожними: результативність характеризує ступінь досягнення цілей, продуктивність – співвідношення обсягів випуску до ресурсів, а економічність – раціональність використання витрат. Отже, ефективність поєднує в собі всі ці аспекти, виступаючи найширшою категорією, що узагальнює економічну, управлінську та соціальну результативність діяльності підприємства.

Результативність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, тобто фактично отриманий результат діяльності підприємства [5, с. 9]. Водночас один і той самий результат може бути досягнутий за різних умов – із різним рівнем витрат чи обсягом використаних ресурсів. Це означає, що при однаковій результативності ефективність, яка відображає співвідношення між результатом і витратами, може суттєво відрізнятись.

Поняття продуктивності тісно пов'язане з ефективністю, але має вужчий зміст. Воно показує здатність підприємства або окремих елементів його ресурсного потенціалу створювати кінцевий продукт чи грошовий потік, тобто вимірює віддачу від використаних ресурсів. Однак продуктивність застосовується не до всіх сфер діяльності (наприклад, її складно визначити для маркетингових чи управлінських процесів), тому вона описує ефективність переважно у ресурсному вимірі.

Категорія економічності також пов'язана з використанням ресурсів, проте акцентує увагу на витратному аспекті діяльності, а не на результатах. Вона оцінює раціональність споживання ресурсів, визначаючи, наскільки обґрунтовано і ощадливо вони використовуються для досягнення певної мети, тоді як сам результат має другорядне значення.

Отже, проведення порівняння суміжних понять дає змогу зробити висновок, що ефективність є найбільш комплексною категорією, оскільки поєднує в собі як оцінку досягнутих результатів, так і аналіз понесених витрат. Вона охоплює як результативний, так і ресурсний виміри діяльності, виступаючи інтегральним показником загальної успішності та раціональності функціонування підприємства.

Ефективність як економічна категорія має комплексний характер і проявляється у різноманітних формах, що зумовлює існування значної кількості її видів та підходів до класифікації.

Так, А.В. Череп і Є.М. Стрілець пропонують детальну систему класифікації ефективності, виокремлюючи такі класифікаційні ознаки, як [71]:

- рівень управління (загальноекономічна, галузева, підприємницька, підрозділова тощо);
- кількість видів продукції;
- вид діяльності підприємства (виробнича, інвестиційна, фінансова, інноваційна тощо);
- метод розрахунку;
- підхід до оцінювання;
- виробнича стадія, на якій оцінюється результативність діяльності [3].

На відміну від цього, А.О. Ярославський розрізняє три ключові види ефективності: економічну, соціальну та екологічну, підкреслюючи необхідність урахування не лише фінансових, а й соціально-екологічних результатів діяльності підприємства [75].

Своєю чергою, О.І. Петков розширює цей підхід, додаючи до зазначених видів ще порівняльну ефективність, яка дає змогу оцінювати альтернативні варіанти управлінських або виробничих рішень [53, с. 394].

Дещо іншу логіку класифікації пропонують О.І. Гарафонова та Н. Василюк, які систематизують ефективність за такими ознаками: змістом (економічна, організаційна, технічна тощо), характером інтересів (індивідуальна, колективна, суспільна) та масштабом оцінки (локальна, галузева, національна) [10].

Таким чином, у науковій літературі існує широкий спектр підходів до класифікації ефективності, що свідчить про її багатовимірність і значення як базової категорії управлінського аналізу.

Узагальнюючи результати аналізу наукових підходів, можна запропонувати власну систематизацію видів ефективності, яка ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності підприємства:

1. За характером отриманого результату:
 - економічна ефективність – передбачає досягнення економічного результату, тобто максимізацію прибутку за мінімальних витрат ресурсів.

- соціальна ефективність – полягає у створенні позитивного соціального результату, наприклад, підвищенні рівня задоволеності працівників чи поліпшенні умов праці.

- екологічна ефективність – відображає ступінь екологічної збалансованості діяльності підприємства та зменшення негативного впливу на довкілля.

- соціально-економічна ефективність – поєднує економічні та соціальні результати, демонструючи гармонію між прибутковістю бізнесу та добробутом персоналу і суспільства.

2. За рівнем управління або місцем виникнення результату:

- ефективність робочого місця, структурного підрозділу, підприємства в цілому або навіть галузі чи економіки держави. Такий підхід дозволяє простежити ефективність як на мікро-, так і на макрорівнях.

3. За методом розрахунку:

- абсолютна ефективність – виражає результат у вигляді конкретного показника (наприклад, рівень рентабельності, прибутку, продуктивності);

- порівняльна ефективність – визначається через зіставлення отриманих результатів із базовими орієнтирами: плановими показниками, результатами минулих періодів або даними конкурентів.

4. За характером зацікавлених сторін:

- внутрішня ефективність – відображає ступінь задоволення інтересів внутрішніх стейкхолдерів (власників, менеджменту, працівників);

- зовнішня ефективність – пов'язана із задоволенням інтересів зовнішніх учасників економічних відносин (споживачів, постачальників, громади, держави).

5. За динамікою отриманого ефекту:

- первинна ефективність – результат, досягнутий унаслідок одноразового управлінського рішення або заходу;

- мультиплікаційна ефективність – ефект, що повторно проявляється або посилюється завдяки систематичному використанню певних управлінських дій;

– синергічна ефективність – досягається завдяки поєднанню кількох взаємопов’язаних заходів, що разом створюють більший результат, ніж кожен окремо.

Отже, така класифікація дає змогу розглядати ефективність як багатокомпонентне явище, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські складові, забезпечуючи комплексне розуміння результативності діяльності підприємства.

Ефективність як економічна категорія має багатовимірний і системний характер, що зумовлює існування численних її різновидів. У науковій літературі пропонуються різні підходи до класифікації, які відображають багатоаспектність цього поняття.

Так, А.В. Череп та Є.М. Стрілець пропонують багаторівневу класифікацію ефективності, де ключовими критеріями виступають: рівень управління, кількість видів продукції, види діяльності підприємства, метод та підхід до розрахунку, а також виробнича стадія, на якій формується результат. Інші автори – А. О. Ярославський, О.І. Петков, О.І. Гарафонова та Н. Василюк – розширюють класифікацію, включаючи економічну, соціальну, екологічну, порівняльну та інші форми ефективності.

На основі узагальнення існуючих підходів доцільно доповнити класифікацію видів ефективності за сферою прояву, виокремивши такі типи:

- ресурсна ефективність – визначається за рівнем використання окремих видів ресурсів: трудових, матеріальних, технічних, фінансових тощо.
- діяльнісна ефективність – оцінює результативність окремих напрямів діяльності підприємства: виробничої, інвестиційної, фінансової, маркетингової.
- функціональна ефективність – характеризує ефективність у межах функцій менеджменту: виробничої, збутової, логістичної, інноваційної, кадрової, безпекової тощо.

Особливої уваги в сучасних умовах набуває безпекова ефективність, що відображає співвідношення між досягнутими результатами та витратами на реалізацію заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства. Врахування

цієї складової дає змогу глибше оцінити дієвість управлінських рішень у період високої турбулентності та зовнішніх загроз.

Ефективність підприємства як економічна й управлінська категорія має надзвичайно важливе значення, оскільки:

- є ключовим критерієм оцінки якості управлінських рішень, що визначає рівень професійності та результативності менеджменту;
- формує аналітичну основу для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень;
- виступає визначальним чинником інвестиційної привабливості підприємства;
- слугує індикатором перспектив розвитку, визначаючи потенціал підприємства до зростання у довгостроковій перспективі.

Таким чином, доповнення класифікації ефективності новими ознаками дозволяє розширити її аналітичні можливості та підвищити точність управлінських оцінок у системі менеджменту підприємства.

Ефективність діяльності підприємства – це складна, багатогранна та інтегральна категорія, яка охоплює всі аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Її багатовимірність зумовлена ключовою роллю у забезпеченні стабільності, конкурентоспроможності та результативності підприємства. В умовах сучасних економічних викликів, зростаючої невизначеності та кризових тенденцій питання підвищення ефективності набуває особливого значення, адже саме від цього залежить здатність підприємства не лише виживати, а й розвиватися.

Під ефективністю доцільно розуміти узагальнюючу характеристику діяльності підприємства, яка відображає співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами, визначаючи при цьому потенціал подальшого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації видів ефективності, що підтверджує складність і системність цього поняття. Водночас вважається доцільним розширити існуючу класифікацію, доповнивши її критерієм

за сферою прояву, який дозволяє більш комплексно оцінювати ефективність на рівні ресурсів, процесів і функціональних напрямів діяльності підприємства. Такий підхід сприятиме удосконаленню системи управління ефективністю, забезпеченню її адаптивності до сучасних умов господарювання та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні теоретичних і методичних засад управління ефективністю, розробленні інструментів її моніторингу та вдосконаленні механізмів підвищення результативності діяльності підприємства в умовах невизначеності та конкурентного середовища.

1.2. Система управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства

Для ефективного управління результативністю підприємства важливо глибоко розуміти систему чинників, що визначають її рівень. Ефективність не існує у вакуумі – вона формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які взаємодіють між собою та впливають на господарські результати, стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Саме тому одним із ключових завдань менеджменту є побудова такої класифікації факторів ефективності, яка б максимально відповідала структурі організації, логіці її бізнес-процесів та життєвому циклу продукції чи послуг.

Традиційно всі фактори ефективності поділяються на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства – вони пов'язані з економічним середовищем, політичною ситуацією, конкурентним тиском, законодавчими змінами, інфраструктурою чи демографічними тенденціями. Підприємство не може безпосередньо впливати на ці фактори, однак здатне адаптувати свою стратегію до них.

Внутрішні фактори, навпаки, є керованими, адже залежать від якості управлінських рішень, рівня організації виробництва, структури витрат, мотиваційної політики, інноваційної активності та корпоративної культури. Саме

внутрішнє середовище визначає здатність підприємства гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Результати аналітичного дослідження, проведеного міжнародною консалтинговою компанією McKinsey, свідчать, що понад 85 % чинників, які впливають на ефективність діяльності підприємств у світі, є ендегенними, і лише близько 15% – екзогенними. Це означає, що ключ до підвищення ефективності переважно знаходиться всередині самої організації.

Водночас розуміння зовнішніх факторів має не менше значення, оскільки саме вони формують контекст функціонування бізнесу та визначають необхідність адаптації його поведінкової та стратегічної моделі. Наприклад, коливання валютного курсу, зміни в податковому законодавстві чи зростання цін на енергоносії змушують підприємства шукати шляхи підвищення ресурсної ефективності, оптимізації витрат і диверсифікації ринків.

Таким чином, ефективне управління діяльністю підприємства передбачає системне врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Якщо перші визначають внутрішній потенціал і гнучкість організації, то другі задають стратегічні межі її розвитку. Лише гармонійна взаємодія цих груп факторів дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємства навіть у складних і кризових умовах.

До внутрішніх (ендегенних) факторів ефективності діяльності підприємства належить широкий спектр чинників, які безпосередньо контролюються та регулюються керівництвом. Їх умовно можна поділити на три основні групи:

1. Фактори, пов'язані з процесом виробництва. Вони охоплюють усі елементи, що формують організаційно-технічний рівень підприємства: кваліфікацію персоналу, якість трудових відносин, стиль управління, раціональність використання виробничих фондів, ефективність технологічних процесів, а також системи планування, контролю та вимірювання результатів діяльності. Саме ця група визначає здатність підприємства створювати конкурентоспроможний продукт із мінімальними витратами. Наприклад, підвищення кваліфікації працівників або впровадження сучасних технологій може

безпосередньо зменшити собівартість продукції та підвищити її якість.

2. Фактори, пов'язані з вхідними ресурсами. До них належать якість і доступність сировини, матеріалів, комплектуючих, рівень технічного оснащення, ефективність закупівель, а також система підбору, найму й адаптації персоналу. Забезпечення стабільних поставок, використання сертифікованої сировини та оптимізація кадрової політики дозволяють підприємству підвищити стабільність виробничих процесів і скоротити втрати ресурсів.

3. Фактори, пов'язані з випуском продукції чи наданням послуг. Ця група охоплює питання обсягу виробництва, асортименту, ціноутворення, якості продукції, післяпродажного обслуговування, формування іміджу підприємства, частки ринку та рівня клієнтської лояльності. Для підприємства, наприклад, важливими є стабільна якість продукції, інноваційні рецептури, екологічна безпека та розширення дистрибуції, що безпосередньо впливають на ефективність господарювання.

Зазначені три групи факторів тісно взаємопов'язані та формують внутрішню систему координат ефективності підприємства. Усі вони мають бути відображені у ключових показниках діяльності (KPI), адже саме через кількісні вимірники можна забезпечити об'єктивну оцінку ефективності управління.

До зовнішніх (екзогенних) факторів ефективності належать чинники, які формуються поза межами підприємства та мають опосередкований або безпосередній вплив на його діяльність. Їх можна згрупувати таким чином:

1. Фактори, пов'язані з циклом ділової активності та структурними змінами, що коливання економічної кон'юнктури, рівень інфляції, зміни в структурі капіталу, стан конкурентного середовища, демографічні та соціальні тенденції, розвиток ринку праці. Наприклад, у періоди економічного спаду знижується купівельна спроможність населення, що впливає на попит і прибутковість підприємств харчової галузі.

2. Фактори, пов'язані з ресурсним забезпеченням. Йдеться про доступність енергоносіїв, сировини, фінансових і інформаційних ресурсів, а також рівень розвитку логістичної інфраструктури. Зростання цін на електроенергію чи паливо

може суттєво збільшити собівартість продукції, зменшуючи загальну рентабельність підприємства.

3. Фактори, пов'язані з державною політикою, а зміни у фіскальній, податковій, митній, антимонопольній політиці, а також заходи державної підтримки бізнесу, програми стимулювання ефективності, інновацій або структурних перетворень. Наприклад, державні дотації чи пільгове кредитування підприємств харчової промисловості можуть сприяти модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності.

Будь-яка система управління ефективністю повинна мати власну підсистему забезпечення, що включає інструменти, методи та алгоритми моніторингу, аналізу й прийняття управлінських рішень. Такий комплекс дозволяє не лише оцінювати стан ефективності, а й активно впливати на неї через удосконалення внутрішніх процесів і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, ефективне управління передбачає синергію між внутрішніми резервами розвитку підприємства та здатністю гнучко реагувати на зовнішні виклики. Саме баланс між ендегенними та екзогенними чинниками є ключовою умовою забезпечення стійкого зростання та конкурентних переваг.

На основі наведеного аналізу доцільно сформулювати узагальнену структуру системи управління ефективністю діяльності підприємства, основні елементи якої подано на рисунку 1.1.

Аналізуючи рисунок 1.1 можна відзначити, що екзогенні фактори розташовані у верхній частині схеми, що символізує їхній визначальний вплив на всю систему управління ефективністю.

Саме ці зовнішні чинники формують умови функціонування підприємства та визначають вибір системи показників, методів і інструментів, які застосовуються для реалізації управлінських завдань. Безпосередньо система управління ефективністю діяльності підприємства включає дві основні складові – систему показників ефективності та систему забезпечення й інструментарію управління ефективністю.

Під час формування системи показників ефективності за основу доцільно

брати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка забезпечує гармонійне поєднання всіх внутрішніх чинників діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно управляти доходами, витратами, усіма видами ресурсів і потенціалом підприємства. Збалансована система показників допомагає сфокусувати увагу менеджменту на тих напрямках, які потребують першочергових змін, і водночас підтримувати на належному рівні ті аспекти діяльності, де досягнуто позитивних результатів.



Рис. 1.1. Структура системи управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: [21, с. 45].

Оптимальність системи управління ефективністю значною мірою визначається інструментами, які застосовуються для розв'язання управлінських

завдань. Йдеться про методи та алгоритми планування, аналізу, організації, мотивації й контролю результатів діяльності. Наприклад, методики поглибленого аналізу ефективності дозволяють розраховувати не лише окремі показники за напрямками, а й інтегральний індекс ефективності, що значно розширює можливості аналітичної роботи. У випадках, коли потрібно здійснити експрес-оцінку стану ефективності, доцільно застосовувати спрощені аналітичні методи, орієнтовані на швидке прийняття управлінських рішень.

Окрім системи показників, важливу роль відіграє система забезпечення ефективності діяльності підприємства, яка включає всі види ресурсів, необхідних для стабільного функціонування – трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні та організаційні. Від якості, своєчасності та обсягу цих ресурсів безпосередньо залежить результативність і стійкість роботи підприємства. Таким чином, ефективна система управління передбачає взаємозв'язок між показниками оцінювання результатів і ресурсним забезпеченням, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

У найзагальнішому розумінні ефективність відображає співвідношення між отриманим результатом діяльності підприємства та витратами, понесеними для його досягнення. Одним із найточніших і найоб'єктивніших показників результативності є прибуток, який виступає основним джерелом власного капіталу підприємства та визначає його стабільність, конкурентоспроможність і здатність до подальшого розвитку.

Водночас управління прибутком – це не лише забезпечення його зростання, а й раціональна організація процесів оподаткування, розподілу та використання чистого прибутку. Від ефективності цих управлінських рішень залежить фінансова стійкість підприємства, рівень його платоспроможності та можливості для інвестування.

Комплексний підхід до управління прибутком передбачає оптимізацію структури витрат, планування доходів і визначення пріоритетних напрямів інвестування, що дозволяє не лише підвищити рентабельність і капіталізацію підприємства, але й створити фінансові передумови для розширення виробництва,

технологічного оновлення та зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, ефективне управління прибутком є стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства, який дає змогу збалансувати короткострокові фінансові результати та довгострокові цілі зростання й конкурентоспроможності.

Проблематика створення системи управління ефективністю діяльності підприємства набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання, оскільки від рівня ефективності безпосередньо залежить конкурентоспроможність, стійкість і перспективи розвитку підприємства. Ефективність виступає не лише ключовою умовою успішності бізнесу, а й одним із фундаментальних принципів менеджменту, що визначає результативність управлінських рішень та доцільність використання ресурсів.

Як економічна категорія, ефективність має багатогранний та системний характер, охоплюючи всі сфери діяльності підприємства — виробничу, фінансову, збутову, інноваційну тощо. Що своєю чергою, зумовлює складність побудови системи управління ефективністю, яка повинна інтегрувати різноманітні інструменти аналізу, планування, контролю та мотивації.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» свідчить, що більшість дослідників розглядають його як інтегрований, безперервний процес, спрямований на досягнення стійкого зростання ефективності через раціональне використання ресурсів, узгодження стратегічних і поточних цілей, удосконалення управлінських механізмів та системи мотивації персоналу.

Таким чином, побудова ефективної системи управління є не просто завданням контролю чи обліку результатів, а стратегічним інструментом розвитку підприємства, який забезпечує оптимальну взаємодію між ресурсами, результатами та цілями діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства

Методичні підходи до управління забезпечення ефективності діяльності підприємства ґрунтуються на комплексному розумінні взаємозв'язку між результатами господарської діяльності та використаними ресурсами. Контроль за ефективністю, особливо за операційною діяльністю, є ключовим елементом системи управління, оскільки саме від нього залежить прибутковість, фінансова стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Ефективність традиційно розглядається як співвідношення результату до витрат, понесених для його досягнення. При цьому результатом може виступати прибуток, виручка, обсяг виробництва, а витратами сукупність виробничих, трудових і фінансових ресурсів. Інший підхід до визначення ефективності розглядає її як результативність діяльності підприємства, що характеризує досягнення поставлених цілей із урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу.

Згідно з науковими підходами, сформованими як вітчизняними, так і зарубіжними економістами (М. Мескон, Ф. Хедоурі, Х. Лібенштейн, С. Фішер, Р. Шмалензі), ефективність може мати два виміри:

1. Внутрішній – відображає здатність підприємства раціонально використовувати ресурси для отримання максимального результату.
2. Зовнішній – характеризує відповідність діяльності підприємства умовам ринку, попиту, конкуренції та інституційного середовища.

У контексті операційної діяльності ефективність визначається через поєднання факторів, таких як продуктивність праці, використання основних засобів, раціональність технологічних процесів і якість управлінських рішень. Для оцінки ефективності операційної діяльності застосовують різні методичні підходи, серед яких:

1. Витратний підхід, що базується на співвідношенні фінансових результатів до витрат за певний період.
2. Ресурсний підхід, який аналізує ефективність використання трудових, матеріальних, технічних та природних ресурсів.

3. Інтегральний підхід, що враховує одночасно економічні, соціальні та організаційні результати діяльності.

Для комплексної оцінки ефективності доцільно використовувати систему показників, узагальнену Д. О. Саричевим [62], який виділив чотири основні групи:

1. Показники результативності (прибуток, рентабельність, продуктивність).
3. Показники ефективності використання ресурсів (фондовіддача, матеріаловіддача, оборотність активів).
4. Показники фінансової стійкості та ліквідності.
5. Показники інноваційного та організаційного розвитку.

Система таких показників дозволяє забезпечити методичну єдність процесу управління ефективністю, здійснювати постійний моніторинг діяльності підприємства, своєчасно виявляти резерви підвищення результативності й формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства мають спиратися на принципи системності, комплексності, адаптивності та стратегічної орієнтації, що забезпечує узгодження короткострокових і довгострокових цілей розвитку підприємства.

Розглянемо детальніше дані групи показників на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Показники ефективності операційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [21].

У межах представленої класифікації виділено три ключові групи показників, за якими здійснюється оцінка ефективності операційної діяльності підприємства.

Першою групою є показники, що характеризують ефективність використання активів підприємства, які включають аналіз ефективності використання основних та оборотних фондів.

Дослідження цих показників дозволяє оцінити поточний стан активів, виявити динаміку їх змін і визначити ті складові, на які доцільно звернути підвищену увагу під час управління ресурсами підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники ефективності використання активів підприємства

Показники ефективності використання оборотних фондів	Формула розрахунку	Показники ефективності використання основних фондів	Формула розрахунку
1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня вартість оборотних засобів	1. Фондовіддача активної частини основних фондів	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середньорічна вартість активної частини основних засобів
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	2. Фондомісткість чистої продукції	Середньорічна вартість основних засобів / Чиста виручка від реалізації товарів і послуг
3. Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість запасів	3. Коефіцієнт рентабельності основних фондів	Валовий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів
4. Тривалість	Кількість календарних	4.	Чиста виручка від

обороту оборотних коштів	днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Енергоефективність	реалізації товарів і послуг / Витрати на електроенергію
5. Тривалість обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5. Амортизаційна віддача	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Сума річної амортизації
6. Тривалість обороту запасів	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності запасів	—	—

Джерело: складено автором на основі [21].

Наступною групою є показники ефективності використання ресурсів підприємства. Аналізу рівня ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів, що дозволяє визначити, які з них застосовуються найбільш раціонально, а які потребують оптимізації. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити ефективність операційної діяльності, виявити вузькі місця у процесі виробництва та сформулювати напрями підвищення продуктивності праці й ресурсозбереження.

Для проведення аналізу ефективності використання ресурсів доцільно застосовувати систему показників, узагальнену в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності використання ресурсів

Показники ефективності використання ресурсів праці	Формула розрахунку	Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	Формула розрахунку
1	2	3	4
1. Продуктивність праці	Обсяг виготовленої продукції / Затрати живої праці на виробництво продукції	1. Матеріаломісткість продукції	Вартість основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії / Чиста виручка від реалізації товарів і послуг
2. Продуктивність трудових ресурсів	Обсяг виготовленої продукції / Середньооблікова чисельність працівників	2. Матеріаловіддача	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Вартість основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії
3. Коефіцієнт рентабельності витрат на	Валовий прибуток / Фонд оплати праці	3. Коефіцієнт використання матеріалів	Вартість основних і допоміжних матеріалів / Чиста виручка від

персонал			реалізації товарів і послуг
4. Трудомісткість продукції	Затрати живої праці на виробництво продукції / Обсяг виготовленої продукції	4. Витрати палива та енергії на 1 грн чистої продукції	Вартість палива та енергії / Чиста виручка від реалізації товарів і послуг
5. Фондоозброєність праці	Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників	—	—
6. Темп зростання продуктивності	Продуктивність праці звітного		

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
праці	періоду / Продуктивність праці попереднього періоду	—	—
7. Випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці	Чистий дохід від реалізації продукції / Фонд оплати праці	—	—

Джерело: складено автором на основі [21]

Завершальною групою є цілеоцінні та узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності підприємства. Дані показники дозволяють здійснити комплексну оцінку результативності основної діяльності підприємства, визначити рівень виконання планових завдань, а також оцінити точність планування обсягів виробництва, реалізації продукції, формування доходу та прибутку.

Цілеоцінні показники відображають ступінь досягнення запланованих показників операційної діяльності, що свідчить про ефективність управління процесами планування та організації виробництва. Узагальнюючі показники дозволяють оцінити кінцеву ефективність операційної діяльності, адже характеризують співвідношення прибутку, витрат і виручки, формуючи цілісну картину фінансово-господарських результатів підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Цілеоцінні та узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності

Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності	Формула розрахунку	Узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності	Формула розрахунку
1	2	3	4
1. Виконання плану з обсягу товарної продукції	Фактичний обсяг товарної продукції / Плановий обсяг товарної продукції	1. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності / Операційні витрати
2. Виконання плану з обсягу реалізованої продукції	Фактичний обсяг реалізованої продукції / Плановий обсяг реалізованої продукції	2. Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів	Обсяг виробництва у грошовому вимірі / Операційні витрати

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
3. Виконання плану з формування доходу від основної діяльності	Фактичний дохід від основної діяльності / Плановий дохід від основної діяльності	3. Витрати на одиницю товарної продукції	Операційні витрати / Чиста виручка від реалізації продукції
4. Виконання плану з отримання чистого прибутку від основної діяльності	Фактичний чистий прибуток від основної діяльності / Плановий чистий прибуток від основної діяльності	4. Коефіцієнт рентабельності продукції	Прибуток / Собівартість
5. Коефіцієнт зростання валового прибутку	Валовий прибуток звітного періоду / Валовий прибуток попереднього періоду	5. Коефіцієнт рентабельності продажів	Прибуток / Виручка від реалізації продукції

Джерело: складено автором на основі [21]

Оцінювання ефективності операційної діяльності проводиться з урахуванням визначених цілей – розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу або підвищення конкурентоспроможності. Результати такого аналізу є важливими для різних груп користувачів економічної інформації: власників підприємства, інвесторів, менеджерів, кредиторів, державних органів та персоналу.

Оцінювання може здійснюватися на різних рівнях управління – як для підприємства в цілому, так і для окремих його підрозділів чи видів ресурсів, що дозволяє визначити не лише загальний рівень ефективності, а й ефективність

використання конкретних активів, трудових чи матеріальних ресурсів, а також виявити напрями для їхнього покращення в майбутньому.

Для більш глибокого аналізу та всебічного розуміння тенденцій розвитку операційної діяльності підприємства доцільно проводити оцінку показників ефективності у динаміці за кілька років (оптимально – за 3–4 роки). Такий підхід забезпечує можливість простежити зміни в значеннях показників, визначити тенденції їх зростання або спаду, а також оцінити вплив управлінських рішень на результати діяльності підприємства.

Аналіз динаміки показників за певний період дозволяє не лише виявити зміни в ефективності операційних процесів, а й розрахувати відносні показники – зокрема темпи приросту чи зниження, що характеризують інтенсивність розвитку підприємства, що дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси та наскільки успішно впроваджуються управлінські рішення.

Проведення такого аналізу також відкриває можливість порівняльного дослідження ефективності операційної діяльності з аналогічними показниками підприємств-конкурентів або середньогалузевими орієнтирами. Подібне порівняння дає змогу визначити ринкову позицію підприємства, виявити сильні та слабкі сторони у використанні ресурсів і виробничих потужностей, а також розробити напрями вдосконалення стратегії розвитку.

Крім того, результати проведеного аналізу можуть бути деталізовані шляхом вивчення впливу окремих факторів на загальні показники ефективності. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти, які саме процеси або підрозділи потребують оптимізації, виявити «вузькі місця» у системі управління та визначити резерви підвищення результативності.

Отже, у межах даного дослідження доцільно використовувати комплексний методичний підхід, запропонований Д.О. Саричевим, який дає змогу розглядати ефективність операційної діяльності підприємства з різних сторін – ресурсної, виробничої, фінансової та результативної [62].

Вивчення динаміки цих показників протягом 3–4 років є особливо важливим, оскільки метод не передбачає нормативних значень, а його головною

метою є виявлення тенденцій розвитку підприємства та оцінка змін у його діяльності.

Отже, оцінювання ефективності діяльності підприємства проводиться з урахуванням визначених цілей – розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу або підвищення конкурентоспроможності.

Результати такого аналізу є важливими для різних груп користувачів економічної інформації: власників підприємства, інвесторів, менеджерів, кредиторів, державних органів та персоналу.

Оцінювання може здійснюватися на різних рівнях управління – як для підприємства в цілому, так і для окремих його підрозділів чи видів ресурсів, що дозволяє визначити не лише загальний рівень ефективності, а й ефективність використання конкретних активів, трудових чи матеріальних ресурсів, а також виявити напрями для їхнього покращення в майбутньому.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління забезпечення ефективності діяльності підприємства

Нормативно-правове управління забезпечення ефективності діяльності підприємства є фундаментальною складовою його функціонування та розвитку, адже саме правове поле визначає рамки, у яких здійснюється господарська діяльність, формуються управлінські рішення, реалізуються виробничі, фінансові, кадрові та соціальні процеси. Ефективність підприємства неможливо забезпечити без чітко сформованої системи правового регулювання, яка узгоджує дії всіх суб'єктів господарювання, визначає їхні права, обов'язки та відповідальність, а також забезпечує баланс між економічними інтересами підприємства, держави й суспільства.

В таблиці 1.5 представлено Нормативно-правове забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.5

Нормативно-правове забезпечення ефективності діяльності підприємства

Рівень регулювання	Нормативно-правові акти / документи	Зміст і роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства
1	2	3
1. Загальнодержавне регулювання	Господарський кодекс України	Визначає правові засади здійснення господарської діяльності, форми власності, принципи управління ефективністю та державного контролю.
	Податковий кодекс України	Встановлює систему оподаткування, пільг і зобов'язань, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість і прибутковість підприємства.
	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»	Визначає стандарти обліку та звітності, необхідні для аналізу результатів діяльності та оцінки ефективності управлінських рішень.
	Кодекс законів про працю України	Регулює трудові відносини, створює правові передумови для формування ефективної системи мотивації персоналу.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
	Положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО)	Формують методологічну базу фінансового аналізу та управлінського обліку для оцінювання ефективності діяльності підприємства.
2. Підзаконні нормативні акти та стандарти	Методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності діяльності підприємств (наказ Мінекономіки)	Визначають систему показників і критерії оцінки результативності, продуктивності, рентабельності.
	Методика визначення економічної ефективності інвестиційних проєктів (КМУ)	Забезпечує правові та методичні основи прийняття інвестиційних рішень для підвищення ефективності виробництва.
	ДСТУ ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2019, ISO 26000:2020	Визначають стандарти управління якістю, екологічною безпекою, охороною праці та соціальною відповідальністю, сприяючи системному підвищенню ефективності.
3. Галузеве регулювання	Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»	Встановлює обов'язкові вимоги до виробництва та якості продукції харчової промисловості.
	Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Гарантує контроль якості та безпечності продукції на всіх етапах виробничого процесу, знижує ризики втрат.
	Технічні регламенти	Забезпечують відповідність виробництва

	та технічні умови (ТУ)	міжнародним і європейським стандартам, підвищують конкурентоспроможність.
4. Внутрішньоорганізаційне регулювання	Статут підприємства	Визначає структуру, повноваження керівних органів, основні напрями діяльності та принципи управління.
	Колективний договір	Урегульовує трудові та соціальні відносини, стимулює підвищення ефективності через соціальну відповідальність і мотивацію персоналу.
	Положення, посадові інструкції, регламенти	Забезпечують чіткий розподіл обов'язків, відповідальності та контроль ефективності виконання управлінських рішень.
	Внутрішні політики (фінансова, кадрова, екологічна, маркетингова тощо)	Формують правила управління ресурсами, персоналом, ризиками, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі нормативних актів.

Подана система нормативно-правового забезпечення демонструє ієрархічну структуру впливу правових норм на управління ефективністю діяльності підприємства. Її комплексність забезпечує баланс між законодавчим регулюванням, галузевими вимогами, міжнародними стандартами та внутрішніми управлінськими політиками. Саме синергія цих рівнів створює правове середовище, що сприяє сталому розвитку, економічній стабільності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

В Україні нормативно-правове забезпечення ефективності діяльності підприємств базується на системі загальнодержавних, галузевих, міжнародних і внутрішньоорганізаційних актів. Основу становлять базові закони, такі як Господарський кодекс України, який визначає правові засади здійснення господарської діяльності, механізми її регулювання та державного контролю. Водночас Цивільний кодекс України регламентує майнові та договірні відносини, що забезпечують правові основи використання ресурсів і формування ефективних господарських зв'язків. Важливе значення має також Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», який визначає стандартизовані правила обліку й фінансової звітності, що дають змогу здійснювати аналітичну оцінку результатів діяльності підприємства. Не менш важливими є Податковий

кодекс України, який впливає на формування прибутковості через систему оподаткування, та Кодекс законів про працю, що регулює трудові відносини й формує основи ефективної мотивації персоналу.

Крім законодавчих актів, ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається підзаконними нормативними документами – постановами Кабінету Міністрів, наказами Міністерства фінансів, Міністерства економіки та інших органів, які деталізують і конкретизують механізми практичного застосування законів. Наприклад, Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, затверджені наказом Міністерства фінансів, формують методологічну основу управлінського обліку, без якого неможливо забезпечити об'єктивну оцінку ефективності. Методичні рекомендації з оцінювання ефективності діяльності підприємств, затверджені Міністерством економіки, визначають ключові підходи до розрахунку показників продуктивності, рентабельності, фінансової стійкості. Також важливою є Методика визначення економічної ефективності інвестиційних проектів, яка дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, модернізації чи розширення виробництва.

Сучасне управління ефективністю діяльності неможливе без дотримання стандартів системного менеджменту, зокрема міжнародних стандартів ISO, адаптованих у вигляді національних – ДСТУ ISO 9001:2015 (системи управління якістю), ДСТУ ISO 14001:2015 (екологічне управління), ДСТУ ISO 45001:2019 (охорона праці та безпека персоналу), ДСТУ ISO 26000:2020 (соціальна відповідальність). Їхнє впровадження забезпечує побудову комплексної системи управління, орієнтованої на постійне вдосконалення процесів, підвищення якості продукції, оптимізацію ресурсів і зниження ризиків, що в сукупності сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Не менш важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності відіграє внутрішньоорганізаційне нормативне регулювання. До нього належать статут підприємства, колективний договір, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, внутрішні стандарти та регламенти. Саме ці документи визначають систему управління, функціональні обов'язки, відповідальність

працівників, порядок контролю та мотивації. Внутрішні політики підприємства (фінансова, інвестиційна, маркетингова, екологічна, соціальна) формують рамки для ухвалення рішень, забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів і стабільність управлінських процесів.

Оскільки Україна рухається шляхом європейської інтеграції, дедалі більшого значення набувають міжнародні та європейські нормативні документи, гармонізовані з українським законодавством. До таких належать Директива ЄС 2014/95/EU щодо нефінансової звітності (ESG-звітність), Регламент ЄС № 852/2004 про гігієну харчових продуктів, стандарти корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), а також стандарти Global Reporting Initiative (GRI), які регулюють звітність про сталий розвиток. Їхнє впровадження сприяє підвищенню рівня прозорості, довіри інвесторів і зміцненню репутації підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, нормативно-правове управління ефективністю діяльності підприємства є багаторівневою системою, яка поєднує державне, галузеве, міжнародне та внутрішнє регулювання. Вона забезпечує правові передумови для стабільного функціонування підприємства, підвищення його продуктивності, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності. Саме поєднання законодавчих норм, державних стандартів і внутрішніх політик створює правову основу, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати якість управлінських рішень і досягати сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Інформаційне забезпечення є однією з ключових складових системи управління ефективністю діяльності підприємства, оскільки саме якість, достовірність і своєчасність інформації визначають обґрунтованість управлінських рішень, рівень контролю, планування та прогнозування. У сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища та цифровізації бізнесу інформація стає стратегічним ресурсом, від якого залежить конкурентоспроможність і результативність підприємства.

Під інформаційним забезпеченням управління ефективністю розуміють

сукупність методів, засобів і процесів збору, обробки, передачі, збереження та використання даних, необхідних для аналізу та прийняття управлінських рішень. Така система забезпечує керівництво підприємства інформацією про стан ресурсів, результати діяльності, зовнішнє середовище, фінансові показники, ризики, ринок і споживачів. Вона є базою для оцінювання ефективності операційної, фінансової, інвестиційної та управлінської діяльності.

Інформаційне забезпечення включає як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації. До внутрішніх належать бухгалтерський, управлінський, статистичний облік, звітність підрозділів, дані систем контролю, моніторингу й аудиту, результати внутрішніх перевірок, аналітичні розрахунки. Саме внутрішня інформація дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення ефективності, оцінити використання ресурсів, стан активів, динаміку прибутковості та продуктивності праці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Інформаційне забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства

Рівень інформаційного забезпечення	Джерела інформації	Зміст та призначення
1	2	3
1. Внутрішнє інформаційне забезпечення	Бухгалтерський, фінансовий, управлінський облік; внутрішня звітність; показники ефективності підрозділів	Забезпечує керівництво актуальними даними про стан активів, зобов'язань, прибутковості, витрати, ефективність використання ресурсів.
	Виробничі журнали, технологічні звіти, облік праці, енерговитрат	Використовується для аналізу операційної ефективності, рівня продуктивності, енергоефективності, матеріаломісткості.
2. Зовнішнє інформаційне забезпечення	Офіційна державна статистика, аналітичні звіти галузевих міністерств, Державної податкової служби, НБУ	Використовується для порівняльного аналізу, визначення середньогалузевих показників, макроекономічних тенденцій.
	Дані ринку (цінові тенденції, конкуренти, споживачі, постачальники)	Дає змогу адаптувати стратегію підприємства до зовнішнього середовища, підвищити гнучкість і конкурентоспроможність.
3. Технологічне забезпечення (цифрові системи)	ERP, CRM, HRM, BI, MRP-системи	Автоматизують збір, збереження та обробку інформації, забезпечують аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень.

	Інтернет-платформи, бази даних, державні реєстри	Забезпечують оперативний доступ до актуальної інформації, сприяють підвищенню прозорості управління
4. Аналітичне забезпечення	Фінансові та статистичні аналітичні звіти, система KPI, Balanced Scorecard	Формує базу для оцінювання результатів діяльності, виявлення резервів ефективності та прийняття стратегічних рішень.
5. Інформаційна безпека та управління знаннями	Політики безпеки, системи збереження даних, корпоративні бази знань	Гарантують захист даних, конфіденційність, безперервність роботи інформаційних систем та накопичення знань організації.

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Система інформаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства є багаторівневою структурою, що поєднує внутрішні та зовнішні джерела даних, сучасні цифрові технології, аналітичні методи та системи захисту інформації. Її ефективне функціонування забезпечує оперативність управлінських рішень, стратегічну стабільність та підвищення конкурентних переваг підприємства.

До зовнішніх джерел належить інформація про ринкове середовище, конкурентів, постачальників, споживачів, державну політику, законодавчі зміни, інновації, макроекономічні тенденції, фінансові індикатори галузі. Така інформація формує аналітичну основу для стратегічного планування, прогнозування та адаптації до ринкових умов.

Надійність системи інформаційного забезпечення значною мірою залежить від технологічного рівня підприємства. У сучасних умовах ефективне управління неможливе без впровадження інформаційних систем (ERP, CRM, BI, MRP, HRM), які дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних, підвищити точність розрахунків, забезпечити оперативний доступ до інформації для всіх рівнів менеджменту. Застосування таких систем сприяє оптимізації процесів прийняття рішень, зниженню витрат часу, підвищенню прозорості бізнес-процесів та підвищенню загальної ефективності управління.

Важливою складовою інформаційного забезпечення є аналітична інформація, яка формується на основі облікових та статистичних даних. Вона відображає не лише поточний стан підприємства, але й тенденції його розвитку.

Аналітичні звіти дозволяють визначати відхилення фактичних результатів від планових, оцінювати вплив факторів, прогнозувати наслідки управлінських рішень, що робить її критично важливою для стратегічного управління ефективністю.

Водночас інформаційне забезпечення повинно відповідати принципам повноти, достовірності, своєчасності, релевантності, доступності та конфіденційності. Недостача або недостовірність даних призводить до хибних управлінських рішень, втрат ресурсів та зниження результативності.

З огляду на це, на підприємствах доцільно формувати єдину інформаційно-аналітичну систему, що об'єднує різні види інформації (фінансову, виробничу, кадрову, ринкову тощо) та забезпечує їхню узгодженість. Така система повинна інтегрувати внутрішні бази даних із зовнішніми інформаційними потоками, включаючи державні інформаційні ресурси, ринкові аналітичні платформи та бази даних галузевих організацій.

У контексті управління ефективністю діяльності підприємства інформаційне забезпечення виконує такі основні функції:

- забезпечення керівництва достовірними даними для прийняття рішень;
- моніторинг показників ефективності в реальному часі;
- оцінювання досягнення цілей і результатів діяльності;
- виявлення відхилень і резервів підвищення ефективності;
- підтримка процесів планування, прогнозування та контролю.

Таким чином, інформаційне забезпечення виступає не просто допоміжним елементом, а повноцінним інструментом управління ефективністю діяльності підприємства, що поєднує аналітичну, технічну й управлінську складові. Його належна організація дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни середовища, приймати обґрунтовані рішення та досягати стійкого розвитку.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що

ефективність діяльності підприємства є багатогранною економічною категорією, яка поєднує у собі економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти функціонування. Вона виступає інтегральним показником результативності використання ресурсів, досягнення поставлених цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у динамічному середовищі.

Розглянуті наукові підходи дозволили визначити ефективність як співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами, що є головним критерієм раціональності управлінських рішень. Систематизація поглядів учених підтвердила комплексний характер цього поняття та зумовила необхідність його розгляду з позицій системності, адаптивності та стратегічної орієнтації.

Визначено, що управління ефективністю діяльності підприємства передбачає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку, серед яких ключову роль відіграють внутрішні – організаційно-технічний рівень, якість управління, кваліфікація персоналу, структура витрат та інноваційна активність. Зовнішні фактори формують середовище функціонування підприємства, задаючи стратегічні рамки його розвитку.

Побудова системи управління ефективністю базується на поєднанні інструментів планування, аналізу, контролю, мотивації та інформаційного забезпечення. Оптимізація цієї системи можлива через використання збалансованої системи показників (BSC), що дозволяє гармонізувати фінансові, виробничі, маркетингові й кадрові цілі.

Методичні підходи до оцінювання ефективності включають витратний, ресурсний та інтегральний напрями аналізу, які дають змогу комплексно оцінити рівень результативності діяльності підприємства. Доцільним є розрахунок динаміки показників за кілька років для визначення тенденцій розвитку, порівняння із середньогалузевими стандартами та конкурентами.

Нормативно-правове забезпечення створює правові рамки для ефективного управління підприємством. Воно включає систему законодавчих, підзаконних, галузевих і внутрішньоорганізаційних актів, що регламентують порядок ведення

господарської діяльності, бухгалтерського обліку, трудових відносин, стандартів якості та соціальної відповідальності. Важливу роль відіграють міжнародні стандарти ISO та система HACCP, які забезпечують відповідність європейським вимогам і сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства виступає основою його стійкого розвитку, фінансової стабільності та інвестиційної привабливості. Її забезпечення вимагає комплексного підходу, що поєднує теоретичні засади, методичні інструменти, правове та інформаційне забезпечення. Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення механізмів моніторингу ефективності, розвиток цифрових систем управління та впровадження сучасних стандартів сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» (частина глобальної компанії British American Tobacco) є одним із ключових гравців на українському тютюновому ринку і має довгу, трансформаційну історію, що тісно пов'язана із загальною еволюцією тютюнової промисловості в Україні.

Компанія була заснована у 1993 році на базі Прилуцької тютюнової фабрики, розташованої у Чернігівській області, і стала першим підприємством з іноземними інвестиціями у тютюновій галузі України. Ініціатива створення такого підприємства збіглася з початком перетворень української економіки після здобуття незалежності, коли закордонні компанії почали активно інвестувати в місцеві виробничі потужності.

Прилуцька тютюнова фабрика, історія якої сягає 1889 року, була одним із провідних виробників тютюнової продукції ще до приходу ВАТ. За майже столітню історію вона користувалася попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, виготовляючи широкий спектр тютюнових виробів. У 1990-х роках фабрика була викуплена місцевим колективом, а згодом прийнята в інвестиційну програму британського холдингу, що стало поштовхом для створення ВАТ-підприємства.

У межах ВАТ Україна Прилуцька фабрика стала серцем виробничих операцій компанії, випускаючи як традиційні сигарети світових брендів (Kent, Dunhill, Lucky Strike тощо), так і продукцію нового покоління – пристрої для нагрівання тютюну glo та інші бездимні продукти. Також українське представництво має офіс у Києві та забезпечує дистрибуцію продукції по всій

країні.

За роки діяльності компанія значно розширила свій вплив на українському ринку та стала одним із провідних платників податків і роботодавців у регіоні, забезпечуючи робочі місця для тисяч людей на виробництві та в дистрибуції. Підприємство також активно реагувало на виклики сучасності: під час повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році BAT Ukraine тимчасово зупинила виробництво, але відновила його через ретельний аналіз ризиків і поступове відновлення роботи Прилуцької фабрики, продовжуючи обслуговувати український ринок.

Крім того, окремі юридичні структури групи, як-от ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», були зареєстровані пізніше (наприклад, у 2015 році) і відповідають за торговельну, маркетингову та логістичну діяльність брендів компанії в Україні.

Сьогодні BAT Ukraine продовжує функціонувати як частина великого міжнародного холдингу British American Tobacco, який був заснований у 1902 році в Лондоні і працює в понад 180 країнах світу, залишаючись однією з найбільших тютюнових компаній у світі.

Короткі ключові віхи історії:

1889 – заснування Прилуцької тютюнової фабрики (до BAT).

1993 – створення BAT Україна на базі цієї фабрики – перше підприємство з іноземними інвестиціями в галузі.

2015 – реєстрація ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

2022 – тимчасове призупинення та поступове відновлення виробництва під впливом війни.

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» – одне з найуспішніших підприємств тютюнової галузі країни, яке поєднує понад сторічні традиції Прилуцької тютюнової фабрики з сучасними технологіями міжнародного холдингу BAT. Від моменту створення у 1993 році компанія стала важливим інвестором, виробником і роботодавцем, забезпечуючи значні податкові надходження до бюджету. Сьогодні BAT Україна динамічно розвивається,

впроваджує інноваційні бездимні продукти та залишається надійним партнером держави й суспільства навіть в умовах воєнних викликів.

У таблиці 1.1 наведено узагальнені відомості про організаційно-правовий статус, основні напрями діяльності та ключові характеристики ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», що дозволяє комплексно охарактеризувати основні параметри його роботи та особливості організаційного становлення підприємства.

Таблиця 1.1

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Показник	Значення
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»
Скорочена назва	ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	40102602
Дата реєстрації	05 листопада 2015 року
Уповноважені особи	Генеральний директор – Сердюк Оксана Олександрівна
Розмір статутного капіталу	3 560 065,50 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Основні види діяльності (КВЕД)	46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, місто Київ, вул. Болсуновська, буд. 13-15

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є одним із провідних підприємств тютюнової галузі України та частиною міжнародної корпорації British American Tobacco – одного з найбільших виробників тютюнової продукції у світі. Підприємство зареєстроване 5 листопада 2015 року та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є поширеною організаційно-правовою формою для великих іноземних компаній, які здійснюють діяльність в Україні через локальні представництва. Компанія має приватну форму власності,

що забезпечує гнучкість управлінських рішень і високу ефективність корпоративного менеджменту.

Керівником підприємства є генеральний директор Сердюк Оксана Олександрівна, яка представляє компанію в Україні та відповідає за стратегічне управління, маркетинг і збут. Статутний капітал товариства становить 3560065,50 грн, що свідчить про значний рівень фінансової забезпеченості та можливості стабільного ведення господарської діяльності. Підприємство має статус діючої юридичної особи, не перебуває в процесі припинення, а його діяльність повністю відповідає чинному законодавству України.

Основним видом діяльності згідно з КВЕД є оптова торгівля тютюновими виробами (46.35), що визначає головний напрям функціонування компанії – реалізацію продукції міжнародних брендів ВАТ на українському ринку. Серед додаткових видів діяльності виокремлюються: посередництво у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (46.17), надання в оренду офісного обладнання (77.33), роздрібна торгівля тютюновими виробами (47.26), а також дослідження кон'юнктури ринку та громадської думки (73.20). Такий перелік КВЕДів демонструє комплексний характер діяльності підприємства – від виробництва й дистрибуції до маркетингових досліджень і споживчої аналітики.

Юридична адреса компанії – м. Київ, вул. Болсуновська, буд. 13-15, що є місцем розташування головного офісу ВАТ Ukraine – це стратегічне місце розміщення забезпечує ефективну координацію між національними партнерами, дистриб'юторами та міжнародними підрозділами корпорації.

Загалом, ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є стабільною, фінансово надійною та структурно розвиненою компанією, яка поєднує сучасні стандарти корпоративного управління, міжнародний досвід і динамічний розвиток тютюнової індустрії в Україні. Її діяльність спрямована на підтримку високих стандартів якості, дотримання законодавчих вимог і впровадження інноваційних продуктів, що відповідають світовим тенденціям галузі.

Організаційна структура управління ТОВ «Бритіш Американ Тобакко

Україна» зображена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура у ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», подана на рисунку 2.1, має лінійно-функціональний характер, що є типовим для великих міжнародних корпорацій із розгалуженою системою управління. Така структура поєднує принципи вертикального підпорядкування й функціонального розподілу обов'язків, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень, оперативність контролю та ефективну координацію дій між підрозділами.

На вищому рівні управління перебувають загальні збори учасників та наглядова рада, які визначають стратегічні цілі, політику компанії та здійснюють контроль за діяльністю виконавчого керівництва. Безпосереднє оперативне управління здійснює генеральний директор, який координує роботу всіх функціональних напрямів і відповідає за реалізацію корпоративної стратегії ВАТ в Україні.

На середньому рівні управління функціонують три ключові напрямки:

Фінансовий директор, який очолює фінансовий відділ, відділ бюджетування та відділ фінансового контролю і звітності. Цей блок відповідає за планування, облік, контроль витрат і фінансову стабільність компанії.

Комерційний директор, під керівництвом якого діють відділи продажів, маркетингу, збуту та PR. Його діяльність спрямована на формування ринкової стратегії, просування брендів і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції.

Операційний директор, який керує виробничим відділом, логістикою, HR-відділом і службою безпеки та відповідності. Цей напрям забезпечує безперервність виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, дотримання корпоративних стандартів і соціальної політики.

Організаційна структура характеризується чітким розподілом функцій, єдиною системою підпорядкування і високим рівнем функціональної спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню комунікацій між підрозділами та досягненню стратегічних цілей компанії. Завдяки такій структурі ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» може гнучко реагувати на зміни ринку, підтримувати високі стандарти якості продукції та ефективно реалізовувати політику міжнародного бренду BAT на національному рівні.

Організаційна структура ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» має низку суттєвих переваг, що зумовлені її лінійно-функціональним характером та відповідністю міжнародним стандартам корпоративного управління. Передусім, до переваг варто віднести чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами. Завдяки цьому забезпечується прозорість процесів управління, ефективний контроль за виконанням рішень і підвищується загальна дисципліна в організації.

Другою важливою перевагою є висока спеціалізація функцій. Кожен структурний підрозділ зосереджений на певному напрямі діяльності – фінансовому, виробничому, комерційному, маркетинговому чи кадровому, що дає змогу зосередити професійний потенціал фахівців у межах конкретних

завдань, сприяє підвищенню якості управлінських рішень та оперативності реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Крім того, така структура характеризується стабільністю управлінських зв'язків і ефективною системою підпорядкування, що полегшує вертикальну комунікацію між рівнями керівництва та дає змогу швидко передавати управлінські розпорядження. Завдяки чіткому ієрархічному підходу забезпечується контроль за виконанням стратегічних завдань, узгодженість дій між підрозділами та належний рівень управлінської координації.

Разом із тим, лінійно-функціональна структура має і певні недоліки. Серед основних – жорстка ієрархія та надмірна централізація управління, які можуть призводити до затримок у прийнятті рішень, особливо в умовах швидких змін на ринку. Іноді виникає дублювання функцій між окремими відділами, що знижує ефективність комунікацій і може створювати конфлікти інтересів між функціональними керівниками. Також спостерігається обмежена гнучкість при впровадженні інновацій, оскільки будь-які зміни потребують узгодження на кількох рівнях управління.

Загалом, організаційна структура ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є раціональною, стабільною та ефективною для великої міжнародної компанії. Вона забезпечує належний рівень керованості, фінансового контролю та стратегічної узгодженості діяльності. Проте для підвищення адаптивності до сучасних викликів доцільно поступово впроваджувати елементи гнучкого управління, посилювати міжфункціональну взаємодію та розвивати систему внутрішніх комунікацій.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Діагностика фінансово-економічного стану є важливим етапом оцінювання діяльності будь-якого підприємства, оскільки дозволяє всебічно дослідити ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості, ліквідності та

фінансової стійкості. Для компаній великого масштабу, таких як ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», цей процес має стратегічне значення, адже результати аналізу стають основою для прийняття управлінських рішень, визначення напрямів розвитку, планування інвестицій і контролю фінансових ризиків.

Метою діагностики є виявлення тенденцій у динаміці основних показників господарської діяльності, оцінка фінансових результатів та визначення резервів підвищення ефективності. Особливу увагу приділяють аналізу структури активів і пасивів, співвідношенню власного й залученого капіталу, динаміці доходів і витрат, а також рівню рентабельності.

Для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», яке входить до складу міжнародного холдингу British American Tobacco, проведення фінансово-економічної діагностики є не лише вимогою корпоративної політики, а й інструментом підтримання стабільного розвитку в умовах конкурентного ринку. Оцінка фінансового стану дозволяє своєчасно виявляти сильні сторони діяльності підприємства, а також потенційні ризики, що можуть впливати на ефективність його функціонування.

Для комплексної оцінки результатів діяльності компанії проведено діагностику її фінансово-економічного стану, що ґрунтується на аналізі основних показників, наведених у таблиці 2.2.

Оцінювання цих даних дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості, динаміку зростання доходів, рентабельність, платоспроможність і фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Бритіш
Американ Тобакко Україна»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2024	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	25848055	31910389	36963471	11115416	143,0
2	Валовий прибуток, тис. грн.	4205145	4198620	4392032	186887	104,4
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2330258	1845391	1856839	-473419	79,7

4	Середньорічна вартість	7962465	9095299	12565438	4602973	157,8
---	------------------------	---------	---------	----------	---------	-------

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
	активів, тис. грн.					
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	415991	403272	346148	-69843	83,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	7546474	8692027	12219290	4672816	161,9
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	564	307	332	-232	58,9
8	Фондовіддача	62,1	79,1	106,8	44,7	172,0
9	Фондомісткість	0,016	0,013	0,0094	-0,0066	58,8
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	737,6	1313,3	1042,6	305,0	141,4
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	45827,8	103925,9	111317,7	65489,9	242,9
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,42	3,67	3,03	-0,39	88,6

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані таблиці основні економічні показники діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», можна зробити висновок про динамічний розвиток підприємства у 2022–2024 роках, що проявляється у стабільному зростанні більшості ключових показників.

Насамперед, спостерігається суттєве збільшення чистого доходу – з 25,8 млн. тис. грн у 2022 році до 36,9 млн. тис. грн у 2024 році, тобто на 11,1 млн. тис. грн або 43%, що свідчить про зростання обсягів реалізації та посилення ринкових позицій підприємства. Водночас валовий прибуток підвищився лише на 4,4%, що може бути наслідком збільшення собівартості виробництва або інфляційного тиску на ринку.

Менш позитивною є тенденція чистого прибутку, який скоротився на 473,4 тис. грн (-20,3%), що вказує на підвищення операційних витрат або збільшення податкового навантаження, хоча компанія все ще залишається прибутковою. Активи підприємства за досліджуваний період зросли на 4,6 млн. тис. грн (на 57,8%), що підтверджує активну інвестиційну політику та розширення оборотних

ресурсів. Водночас середньорічна вартість необоротних активів дещо зменшилася, що може пояснюватися оптимізацією матеріально-технічної бази або амортизаційними процесами.

Суттєво змінилися показники ефективності використання ресурсів. Зокрема, фондівдача зросла з 62,1 до 106,8, а продуктивність праці підвищилася у 2,4 раза – з 45,8 тис. грн до 111,3 тис. грн на одного працівника, що свідчить про високий рівень автоматизації, покращення управлінських процесів і підвищення кваліфікації персоналу. Натомість коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо знизився (з 3,42 до 3,03), що вказує на уповільнення швидкості обігу капіталу, але при загальному зростанні обсягів діяльності цей фактор не є критичним.

У цілому, ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» демонструє високу фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів і позитивну динаміку розвитку. Незначне зниження чистого прибутку не вплинуло на загальну фінансову стійкість підприємства, яке продовжує залишатися одним із лідерів галузі та прикладом ефективного корпоративного управління в умовах конкурентного середовища.

На основі балансу ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за 2022-2024 рік підготовлено зведену таблицю 2.3 з розрахунком питомої ваги активів і пасивів у загальному обсязі балансу.

Представлені у таблиці 2.3 дані відображають динаміку та структуру активів і пасивів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за період 2022–2024 років. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що підприємство демонструє поступове зростання масштабів діяльності, підвищення фінансової стійкості та ефективності управління активами.

Протягом аналізованого періоду валюта балансу зросла на 6 940 278 тис. грн (на 89,3%), що свідчить про суттєве нарощення ресурсного потенціалу компанії. Це зростання зумовлене насамперед збільшенням оборотних активів, питома вага яких зросла з 94,5% у 2022 році до 97,9% у 2024 році. Така структура активів є типовою для підприємств дистриб'юторського типу, де основна увага

зосереджена на товарних запасах, дебіторській заборгованості та грошових коштах.

У структурі оборотних активів найбільшу частку займають запаси (44,7%), які за два роки збільшилися на 3 009 086 тис. грн (на 84,6%), що свідчить про зростання обсягів товарообігу та необхідність забезпечення стабільних поставок. Дебіторська заборгованість також суттєво зросла (+69,5%), що може бути пов'язано з розширенням клієнтської бази та застосуванням гнучкої політики розрахунків. Водночас значне збільшення грошових коштів (на 166,5%) свідчить про посилення платоспроможності та підвищення ліквідності підприємства.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	429997	5,5	376547	3,6	315748	2,1	-114249	73,4	-3,4
в т.ч. основні засоби	246740	3,2	223754	2,1	185582	1,3	-61158	75,2	-1,9
2. Оборотні активи	7337726	94,5	10046327	96,4	14392253	97,9	7054527	192,1	+3,4
в т.ч. запаси	3557320	45,8	5316841	51,0	6566406	44,7	3009086	184,6	-1,1
дебіторська заборгованість	2381994	30,6	3266590	31,3	4038066	27,5	1656072	169,5	-3,1
грошові кошти	1243648	16,0	1142555	10,9	3314200	22,5	2070552	266,5	+6,5
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	2348980	30,2	4200510	40,3	6060372	41,2	3711392	257,9	+11,0
в т.ч. зареєстрований капітал	3560	0,05	3560	0,03	3560	0,02	0	100,0	-0,03
нерозподілений прибуток	2330424	30,0	4175815	40,0	6041654	41,1	3711230	259,3	+11,1
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	165478	2,1	128922	1,2	119201	0,8	-46277	72,0	-1,3
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5253265	67,7	6093442	58,5	8528428	58,0	3275163	162,3	-9,7
БАЛАНС:	7767723	100,0	10422874	100,0	14708001	100,0	6940278	189,3	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Натомість необоротні активи зменшилися на 26,6%, що пояснюється зниженням вартості основних засобів через амортизацію або оптимізацію матеріальної бази. Питома вага цієї групи активів скоротилася з 5,5% до 2,1%, що підтверджує високий рівень оборотності капіталу.

У структурі пасивів переважають поточні зобов’язання (58%), проте їх частка зменшилася майже на 10 процентних пунктів порівняно з 2022 роком. Це означає, що підприємство поступово знижує залежність від короткострокових позик і кредиторської заборгованості.

Водночас спостерігається помітне зростання власного капіталу – з 2 348 980 тис. грн у 2022 році до 6 060 372 тис. грн у 2024 році (+3 711 392 тис. грн, або 157,9%). Така динаміка свідчить про ефективне управління прибутком та його реінвестування у розвиток компанії. Частка власного капіталу зросла з 30,2% до 41,2%, що є показником посилення фінансової автономії.

Довгострокові зобов’язання мають незначну частку (0,8%) і поступово зменшуються, що вказує на стабільну структуру фінансування. Загалом підприємство зберігає оптимальне співвідношення між власним і залученим капіталом.

Отже, структура балансу ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» характеризується високою ліквідністю, фінансовою стабільністю та орієнтацією на ефективне використання оборотних активів. Позитивна динаміка власного капіталу та зниження частки короткострокових зобов’язань свідчать про зростання фінансової незалежності та стійку позицію компанії на ринку.

В таблиці 2.4 представлено механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	

				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25848055	31910389	36963471	11115416	143,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21642910	27711769	32571439	10928529	150,5
Валовий: прибуток (збиток)	4205145	4198620	4392032	186887	104,4

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Інші операційні доходи	230857	31751	20285	-210572	8,8
Адміністративні витрати	351685	324875	393092	41407	111,8
Витрати на збут	1031464	1485438	1683938	652474	163,3
Інші операційні витрати	223425	190504	128318	-95107	57,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2829428	2229554	2206969	-622459	78,0
Фінансові витрати	23120	19036	7178	-15942	31,0
Інші витрати	3928	11538	4093	165	104,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2852828	2257873	2275597	-577231	79,8
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2330258	1845391	1856839	-473419	79,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Представлені дані дають змогу здійснити комплексний аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за період 2022–2024 років.

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації продукції, однак водночас – певне зниження рівня прибутковості, що зумовлено зміною співвідношення між доходами та витратами.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 11,1 млрд. грн (на 43,0%) і досяг у 2024 році 36,96 млрд. грн, що свідчить про стабільне розширення ринку збуту, посилення позицій бренду та ефективну маркетингову політику. Основною причиною цього зростання стало підвищення попиту на продукцію компанії, а також розширення дистрибуційної мережі.

Разом з тим, собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше – на 10,93 млрд. грн (на 50,5%), що свідчить про збільшення виробничих і логістичних витрат, підвищення цін на сировину, паливо та енергоресурси. Як наслідок, валовий прибуток зріс лише на 186,9 млн. грн (4,4%), що є значно нижчими темпами порівняно з ростом доходу, а це вказує на звуження валової

рентабельності.

Суттєвий вплив на кінцевий результат мали також операційні доходи та витрати. Обсяг інших операційних доходів скоротився більш ніж у 11 разів (з 230,9 млн. грн до 20,3 млн. грн), що свідчить про зменшення частки позареалізаційних надходжень у структурі доходів підприємства. Натомість адміністративні витратизбільшилися на 11,8%, а витрати на збут – на 63,3%, що пояснюється активізацією рекламної діяльності, підвищенням заробітних плат у відділах маркетингу та логістики, а також розширенням обсягів продажів. Водночас інші операційні витрати вдалося скоротити на 42,6%, що свідчить про покращення контролю за непродуктивними витратами.

Загалом, фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 622,5 млн. грн (на 22%), що є наслідком перевищення темпів росту витрат над доходами. Попри зменшення операційного прибутку, компанія ефективно управляє фінансовими зобов'язаннями – фінансові витрати знизилися більш ніж у три рази, до 7,2 млн. грн, що свідчить про скорочення боргового навантаження та високу платоспроможність підприємства.

Чистий прибуток у 2024 році становив 1,86 млрд. грн, що менше на 473,4 млн. грн (–20,3%), порівняно з 2022 роком. Незважаючи на це, компанія зберігає стабільну рентабельність діяльності та здатність генерувати значні обсяги прибутку навіть у складних економічних умовах, що є свідченням ефективного менеджменту та сильної ринкової позиції.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що механізм формування фінансових результатів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» характеризується високим рівнем ефективності, орієнтацією на збільшення обсягів продажу та утримання прибутковості.

У перспективі підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та вдосконаленні структури собівартості, що дозволить підвищити чисту рентабельність і забезпечити сталий фінансовий розвиток.

В таблиці 2.5 представлено динаміку показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за 2022–2024 роки свідчить про стійкий розвиток підприємства, проте із певними змінами у структурі капіталу, ефективності використання ресурсів і прибутковості діяльності.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р +/-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,40	1,65	1,69	0,29
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,19	0,39	0,15
3. Чистий оборотний капітал	2084461	3953885	5868825	3784364
4. Коефіцієнт автономії	0,30	0,40	0,41	0,11
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,43	0,68	0,71	0,28
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,27	0,38	0,40	0,13
7. Коефіцієнт оборотності активів	3,33	3,06	2,51	–0,82
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,0	7,6	6,1	–4,9
9. Рентабельність господарської діяльності, %	10,9	7,0	6,0	–4,9
10. Рентабельність власного капіталу, %	99,2	44,0	30,6	–68,6
11. Рентабельність продукції, %	10,8	6,7	5,7	–5,1

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Починаючи з коефіцієнтів ліквідності, можна відзначити позитивну тенденцію. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс із 1,40 до 1,69, що означає, що підприємство має достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, тобто рівень платоспроможності поступово зміцнюється. Абсолютна ліквідність підвищилася з 0,24 до 0,39, що свідчить про покращення можливостей підприємства швидко розраховуватися за короткостроковими боргами за рахунок грошових коштів. Таке зростання є важливим показником фінансової стійкості в умовах нестабільного економічного середовища.

Чистий оборотний капітал збільшився майже у 2,8 раза – з 2,08 млрд. грн до 5,87 млрд. грн, що підтверджує розширення фінансових можливостей підприємства та зміцнення його ліквідної позиції. Це свідчить про те, що компанія має запас власних ресурсів для фінансування поточної діяльності без залучення додаткових зовнішніх коштів.

Показники фінансової незалежності також мають позитивну динаміку. Коефіцієнт автономії зріс із 0,30 до 0,41, тобто частка власного капіталу у структурі балансу підвищилася, що зменшує ризики залежності від кредиторів. Коефіцієнт фінансової стабільності покращився з 0,43 до 0,71, а коефіцієнт забезпеченості власними засобами – із 0,27 до 0,40, що свідчить про зростання фінансової самостійності підприємства, ефективне використання власних джерел фінансування та посилення інвестиційної привабливості.

Разом із тим, показники ділової активності дещо знизилися. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 3,33 до 2,51, а коефіцієнт оборотності власного капіталу – із 11,0 до 6,1. Це означає, що обсяг реалізації зростає повільніше, ніж величина активів і власного капіталу. Така тенденція може бути пов'язана із накопиченням запасів, збільшенням дебіторської заборгованості або суттєвими інвестиціями в основні засоби.

Найбільш відчутні зміни спостерігаються у показниках прибутковості. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 10,9% до 6,0%, а рентабельність власного капіталу – із 99,2% до 30,6%, що свідчить про суттєве зменшення ефективності використання власного капіталу. Також зниження рентабельності продукції (з 10,8% до 5,7%) вказує на підвищення собівартості виробництва та зменшення маржі прибутку.

Отже, за підсумками аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» зберігає високу фінансову стабільність, ліквідність і незалежність, однак потребує оптимізації структури активів і зниження витратної частини, щоб відновити динаміку зростання прибутковості. У перспективі підвищення ефективності оборотності активів і рентабельності дозволить компанії зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у

наступні періоди. Проведена діагностика фінансового стану ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» свідчить про стійке та стабільне фінансове становище підприємства. Компанія має достатній рівень ліквідності, високу фінансову незалежність і позитивну динаміку власного капіталу. Водночас спостерігається зниження показників рентабельності та оборотності активів, що вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізації витрат. Загалом підприємство залишається фінансово надійним і здатним забезпечувати подальший розвиток.

2.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Оцінка ефективності діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є важливим етапом аналітичного дослідження, що дозволяє визначити результативність використання наявних ресурсів, доцільність управлінських рішень та рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. В умовах динамічного бізнес-середовища ефективність виступає ключовим показником здатності компанії забезпечувати стабільне зростання, рентабельність і фінансову стійкість.

Комплексна оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» дає змогу не лише виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а й визначити напрями підвищення його ефективності у перспективі.

Аналіз ефективності використання оборотних фондів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» наведено в таблиці 2.6, яка відображає динаміку основних ефективності використання оборотних активів за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
---	----------	---------	---------	---------	------------

					2024 р. до 2022 р +/-
1	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,42	3,67	3,03	-0,39
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,85	9,77	9,15	-1,70
3	Коефіцієнт оборотності запасів	6,1	5,2	5,0	-1,1
4	Тривалість обороту оборотних коштів, дні	105,3	98,1	118,8	13,5
5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	33,2	36,8	39,3	6,1
6	Тривалість обороту запасів, дні	59,0	69,2	72,0	13,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Представлені показники ефективності використання оборотних фондів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» дають змогу оцінити швидкість обертання основних елементів оборотного капіталу та їх вплив на ділову активність підприємства. Загалом простежується тенденція до уповільнення обороту оборотних коштів, дебіторської заборгованості та запасів, що свідчить про певне зростання навантаження на обігові ресурси у 2024 р. порівняно з 2022 р.

Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився з 3,42 обертів у 2022 р. до 3,03 обертів у 2024 р. (-0,39), що означає зниження швидкості перетворення оборотних активів у грошові кошти. Відповідно зросла і тривалість одного їх обороту – зі 105,3 до 118,8 днів (+13,5 дня). Це свідчить про те, що підприємству потрібно більше часу для повернення вкладених у оборотні активи коштів, що може негативно впливати на поточну платоспроможність та потребу в додатковому фінансуванні.

Подібна ситуація спостерігається і щодо дебіторської заборгованості. Коефіцієнт її оборотності знизився з 10,85 до 9,15 разів (-1,70), а період інкасації дебіторської заборгованості зріс з 33,2 до 39,3 днів (+6,1 дня), що може свідчити про розширення практики відстрочки платежів для контрагентів або про певне погіршення дисципліни розрахунків. У результаті частина коштів «заморожується» у дебіторці, що зменшує обсяг вільних грошових ресурсів, доступних для фінансування операційної діяльності.

Щодо запасів, то коефіцієнт їх оборотності зменшився з 6,1 до 5,0 разів (-1,1), а тривалість одного обороту запасів зросла з 59,0 до 72,0 днів (+13 днів). Це означає, що товарно-матеріальні запаси перебувають у підприємства довше, перш

ніж будуть реалізовані. З одного боку, це може бути пов'язано з формуванням страхових запасів для забезпечення безперебійних поставок; з іншого – свідчить про ризик надлишкового накопичення товарних залишків, що «зв'язує» значний обсяг обігових коштів.

У сукупності ці тенденції вказують на те, що у 2024 р. ефективність використання оборотних фондів дещо знизилася порівняно з 2022 р.: капітал обертається повільніше, зростає тривалість його перебування в окремих елементах (дебіторці, запасах).

Для підвищення ефективності операційної діяльності доцільно посилити контроль за управлінням дебіторською заборгованістю (скорочення термінів розрахунків, жорсткіші умови кредитування покупців), оптимізувати рівень запасів (використання системи планування потреб у ресурсах, аналіз обіговості по групах товарів) і загалом прискорювати оборот коштів, що сприятиме покращенню ліквідності та зниженню потреби в залученні додаткових фінансових ресурсів.

Аналіз ефективності використання основних фондів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» представлений у таблиці 2.7, що відображає динаміку основних показників за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р +/-
1	Фондовіддача активної частини основних фондів	104,8	142,8	199,3	+94,5
2	Фондомісткість чистої продукції	0,016	0,013	0,009	-0,007
3	Коефіцієнт рентабельності основних фондів	17,0	18,8	23,7	+6,7
4	Енергоефективність	238,0	251,0	289,0	+51,0
5	Амортизаційна віддача	202,2	190,2	214,6	+12,4

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз показників ефективності використання основних фондів ТОВ

«Бритіш Американ Тобакко Україна» за 2022–2024 роки дозволяє комплексно оцінити рівень віддачі основних засобів, динаміку продуктивності та ефективність використання виробничого потенціалу підприємства. Загалом спостерігається позитивна тенденція до зростання ефективності експлуатації основних фондів, що свідчить про раціональне управління капіталом, підвищення технологічного рівня виробництва та вдосконалення організації праці.

Перший показник – фондівіддача активної частини основних фондів – зріс із 104,8 грн у 2022 р. до 199,3 грн у 2024 р., тобто на 94,5 грн. Це означає, що кожна гривня, інвестована в основні засоби, забезпечувала у 2024 році майже вдвічі більший обсяг реалізованої продукції, ніж два роки тому. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання виробничих потужностей, зменшення простоїв обладнання та зростання продуктивності праці. На збільшення фондівіддачі могли вплинути модернізація основних засобів, автоматизація процесів і впровадження нових технологій у виробництво.

Відповідно, фондомісткість чистої продукції зменшилася з 0,016 до 0,009 (–0,007), що є позитивним результатом. Це означає, що для отримання 1 гривні чистої продукції підприємству у 2024 році потрібно було менше вкладень у основні засоби, ніж у 2022 році. Таким чином, підприємство ефективно оптимізувало структуру активів, забезпечивши підвищення капіталовіддачі та зниження капіталомісткості продукції. Зменшення фондомісткості свідчить про раціональніше використання основного капіталу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і прибутковість компанії.

Далі, коефіцієнт рентабельності основних фондів демонструє стійку позитивну динаміку: у 2022 році він становив 17,0%, у 2023 – 18,8%, а у 2024 – 23,7%, тобто зріс на 6,7 п.п, що свідчить про зростання прибутковості використання основних засобів. Іншими словами, підприємство отримує більший фінансовий результат на кожну гривню, вкладену в основні засоби. Такий результат пояснюється підвищенням рівня виробництва, зростанням обсягів реалізації, зниженням собівартості продукції та підвищенням ефективності використання ресурсів.

Не менш важливим показником є енергоефективність, що характеризує відношення чистої виручки до витрат на електроенергію. За аналізований період цей показник збільшився з 238,0 до 289,0 (+51,0). Це означає, що підприємство стало більш енергоощадним, зменшило частку енергозатрат у собівартості продукції. Зростання енергоефективності може бути результатом впровадження енергозберігаючих технологій, переходу на сучасне обладнання, модернізації системи освітлення, опалення, вентиляції тощо. Для компанії міжнародного масштабу, яка входить до складу British American Tobacco Group, такі показники свідчать про дотримання глобальної стратегії сталого розвитку (Sustainability Agenda) та ESG-орієнтованого підходу до ресурсного менеджменту.

Позитивну тенденцію демонструє і амортизаційна віддача, що зросла з 202,2 у 2022 році до 214,6 у 2024 (+12,4) – це означає, що кожна гривня амортизаційних відрахувань забезпечує більший обсяг реалізованої продукції. Іншими словами, підприємство ефективно використовує амортизаційні кошти, спрямовуючи їх на оновлення та модернізацію основних засобів. Зростання цього показника є ознакою стабільного інвестування у виробничу базу, що забезпечує її довготривалу конкурентоспроможність.

У підсумку, аналіз динаміки показників ефективності використання основних фондів свідчить, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» у 2022–2024 роках демонструє поступове зростання рівня техніко-економічної ефективності. Підприємство покращує віддачу своїх виробничих ресурсів, скорочує витрати на одиницю продукції, підвищує енергоефективність та рентабельність. Така динаміка свідчить про ефективне управління основними фондами, раціональне використання ресурсів і стратегічну спрямованість компанії на сталий розвиток, технологічну модернізацію та підвищення фінансових результатів діяльності.

Аналіз ефективності використання ресурсів праці ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» наведено в таблиці 2.8, яка відображає динаміку ключових трудових показників

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання ресурсів праці ТОВ «Бритіш Американ
Тобакко Україна»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р +/-
1	2	3	4	5	6
1	Продуктивність праці, тис. грн/особу	45 828	103 926	111 318	65 490
2	Продуктивність трудових ресурсів, тис. грн/особу	45 828	103 926	111 318	65 490
3	Рентабельність витрат на персонал, %	41,8	29,7	31,2	-10,6
4	Трудомісткість продукції	0,0218	0,0096	0,0090	-0,0128
Продовжити табл. 2.8					
1	2	3	4	5	6
5	Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	738	1 313	1 043	305
6	Темп зростання продуктивності праці, %	100	226,7	107,1	—
7	Випуск продукції на 1 грн ФОП, грн	7,2	5,8	6,1	-1,1

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Дані таблиці щодо ефективності використання ресурсів праці ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» відображають важливі тенденції у продуктивності, економічності та ефективності управління трудовими ресурсами підприємства протягом 2022–2024 років. Загалом результати свідчать про суттєве зростання продуктивності праці та покращення якісних характеристик трудового потенціалу, хоча й спостерігаються певні ознаки зниження рентабельності витрат на персонал.

Найбільш показовим є зростання продуктивності праці – з 45 828 тис. грн/особу у 2022 р. до 111 318 тис. грн/особу у 2024 р., тобто на 65 490 тис. грн. Таке зростання більш ніж у 2,4 раза демонструє істотне підвищення ефективності праці персоналу, що може бути наслідком автоматизації виробничих процесів, удосконалення технологій, оптимізації чисельності персоналу або підвищення кваліфікації працівників. Висока продуктивність трудових ресурсів (ідентична за рівнем динаміки) свідчить, що підприємство вміло поєднує людський капітал із технічними засобами виробництва, досягаючи значного обсягу випуску продукції на одного працівника.

Водночас рентабельність витрат на персонал знизилася з 41,8% у 2022 р. до

31,2% у 2024 р. (–10,6 п.п.), що вказує на зростання витрат на оплату праці при збереженні відносно сталих обсягів прибутку, що може бути пов'язано з політикою соціальної відповідальності підприємства, збільшенням преміальних і компенсаційних виплат, а також інвестиціями у професійний розвиток персоналу. Незважаючи на тимчасове зниження рентабельності, така стратегія сприяє довгостроковій стабільності та підвищенню мотивації працівників.

Показник трудомісткості продукції за цей період зменшився з 0,0218 до 0,0090 (–0,0128), що свідчить про суттєве скорочення трудових витрат на одиницю продукції. Це підтверджує, що ефективність праці працівників зросла, а витрати часу на виробництво одиниці продукції зменшились майже вдвічі, що є ознакою високої організації виробничих процесів і вдосконалення управлінських рішень.

Фондоозброєність праці, яка показує технічне оснащення одного працівника, також збільшилася – з 738 тис. грн/особу у 2022 році до 1 043 тис. грн/особу у 2024 (+305) – це свідчить про розширення виробничої бази, підвищення рівня механізації та автоматизації праці. Покращення технічного забезпечення працівників є однією з основних передумов зростання продуктивності.

Темпи зростання продуктивності праці у 2023 році становили 226,7%, а у 2024 році – 107,1%. Це означає, що після значного стрибка у 2023 році підприємство стабілізувало показники ефективності, зберігаючи високу результативність діяльності.

Водночас випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці зменшився з 7,2 грн до 6,1 грн (–1,1), що свідчить про деяке збільшення частки оплати праці в загальних витратах. Це не є негативним фактором, оскільки зростання заробітної плати сприяє підвищенню мотивації персоналу та залученню кваліфікованих кадрів, що в перспективі забезпечує стабільний розвиток компанії.

Отже, проведений аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів свідчить, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» у 2022–2024 роках забезпечило зростання продуктивності праці, покращення технічного

оснащення персоналу та зниження трудомісткості виробництва. Незважаючи на певне зниження рентабельності витрат на персонал, підприємство демонструє високу ефективність управління людським капіталом, що є важливою передумовою сталого економічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» подано в таблиці 2.9.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за 2022–2024 роки свідчить про стабільну, проте не безперервну динаміку зміни ефективності використання матеріалів і енергоносіїв у процесі виробничої діяльності підприємства.

Матеріаломісткість продукції, яка у 2022 році становила 0,0048 грн, у 2023 році – 0,0075 грн, а у 2024 році – 0,0065 грн.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р +/-
1	Матеріаломісткість продукції, грн	0,0048	0,0075	0,0065	0,0017
2	Матеріаловіддача, грн	209,1	133,3	153,8	–55,3
3	Коефіцієнт використання матеріалів	0,48	0,75	0,65	0,17
4	Витрати палива та енергії на 1 грн чистої продукції, грн	0,0018	0,0019	0,0017	–0,0001

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Зростання на +0,0017 грн свідчить про незначне підвищення частки матеріальних витрат у собівартості продукції. Така динаміка може бути спричинена кількома факторами: подорожчанням сировини та енергоносіїв, зміною структури виробничої програми, розширенням асортименту продукції або впровадженням нових технологій, що потребують більших ресурсних затрат на початкових етапах. Незважаючи на певне збільшення показника, рівень матеріаломісткості залишається невисоким, що свідчить про економне

використання матеріальних ресурсів та ефективну політику постачання.

Водночас матеріаловіддача, яка є зворотним показником до матеріаломісткості, зменшилася з 209,1 грн у 2022 році до 153,8 грн у 2024 році (–55,3). Це означає, що кожна гривня матеріальних витрат у 2024 році приносила менше виручки, ніж у базовому році. Така тенденція вказує на зниження ефективності перетворення матеріальних ресурсів у готову продукцію, ймовірно, через інфляційні коливання цін на сировину, зниження маржі прибутковості або збільшення запасів незавершеного виробництва.

Показник коефіцієнта використання матеріалів зріс із 0,48 у 2022 р. до 0,65 у 2024 р. (+0,17), що є позитивним сигналом, що свідчить про поліпшення організації процесу виробництва, зменшення втрат і браку, ефективніше використання матеріалів та підвищення якості управління ресурсами. Удосконалення технологій, стандартизація процесів та запровадження контролю якості на кожному етапі виробництва позитивно вплинули на ефективність використання сировини.

Ще одним важливим індикатором є витрати палива та енергії на 1 грн чистої продукції, які у 2022 році становили 0,0018 грн, а у 2024 році знизилися до 0,0017 грн (–0,0001), що свідчить про зростання енергоефективності підприємства та більш раціональне використання енергоресурсів. Така динаміка може бути зумовлена модернізацією обладнання, переходом на енергозберігаючі технології, автоматизацією процесів контролю споживання енергії та впровадженням принципів екологічного менеджменту (ISO 14001).

Узагальнюючи дані, можна зазначити, що у 2022–2024 роках ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» демонструвало ефективну політику управління матеріальними ресурсами, орієнтовану на зниження втрат, оптимізацію виробничих процесів і підвищення енергоефективності. Незважаючи на зростання матеріаломісткості, загальна динаміка свідчить про поступове вдосконалення системи ресурсозбереження, що сприяє зниженню витрат на одиницю продукції, підвищенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій компанії на українському ринку тютюнових виробів.

Аналіз цілеоцінних показників ефективності операційної діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р +/-
1	Виконання плану з обсягу товарної продукції, %	100	109	113	13
2	Виконання плану з реалізації продукції, %	102	108	115	13
3	Виконання плану з формування доходу, %	98	105	112	14
4	Виконання плану з чистого прибутку, %	100	95	103	3
5	Коефіцієнт зростання валового прибутку	1,00	1,00	1,05	0,05

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Детальний аналіз цілеоцінних показників ефективності операційної діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» свідчить про поступове зростання результативності діяльності підприємства у 2022–2024 роках, що демонструє позитивні тенденції у виробничій, збутовій та фінансовій сферах. Усі ключові показники мають стійку динаміку підвищення, що свідчить про злагоджену роботу управлінської команди, ефективне планування та гнучкість підприємства до змін ринкових умов.

Перш за все, виконання плану з обсягу товарної продукції зросло з 100% у 2022 році до 113% у 2024 році (+13 п.п.). Така динаміка є свідченням розширення виробничих потужностей, вдосконалення технологічного процесу та підвищення продуктивності праці. Компанії вдалося не лише стабільно виконувати планові показники, а й перевищувати їх, що вказує на наявність ефективної системи внутрішнього контролю за виробництвом і високий рівень організаційної культури, що також може бути результатом впровадження інновацій у виробничий процес, автоматизації ліній і підвищення якості продукції, що стимулює зростання попиту.

Показник виконання плану з реалізації продукції зріс з 102% до 115% (+13 п.п.), що свідчить про ефективність маркетингової стратегії підприємства та вдало вибудовану політику продажів. Такі результати можуть бути досягнуті завдяки розширенню каналів збуту, посиленню дистрибуційної мережі, вдосконаленню логістичних процесів і розширенню присутності продукції у торгових мережах. Крім того, позитивну роль відіграло зростання лояльності споживачів і зміцнення бренду «British American Tobacco» в Україні.

Виконання плану з формування доходу також має чітку позитивну тенденцію: з 98% у 2022 році до 112% у 2024 році (+14 п.п.), що вказує на ефективне фінансове управління та грамотну цінову політику. Збільшення доходів свідчить, що компанія не лише нарощує обсяги реалізації, але й оптимізує структуру асортименту, акцентуючи увагу на більш прибуткових позиціях, що є свідченням стратегічного мислення керівництва, орієнтованого на підвищення маржинальності.

Дещо складніша ситуація спостерігається за показником виконання плану з чистого прибутку – зниження з 100% у 2022 році до 95% у 2023 році, після чого у 2024 році показник підвищився до 103% (+3 п.п. від базового року), що може свідчити про вплив зовнішніх чинників, таких як інфляційні процеси, збільшення собівартості продукції або підвищення витрат на маркетинг і логістику. Водночас зростання прибутковості у 2024 році свідчить, що підприємство змогло адаптуватися до нових економічних реалій, оптимізувати витрати та відновити фінансову стійкість.

Коефіцієнт зростання валового прибутку підвищився з 1,00 до 1,05 (+0,05), що свідчить про приріст валового прибутку на 5% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що має позитивний показник, який демонструє зростання ефективності операційної діяльності та рентабельності виробництва. Зростання валового прибутку може бути наслідком покращення контролю за собівартістю, підвищення продуктивності праці, оптимізації логістики та вдосконалення технологічних процесів.

Отже, у цілому ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» у 2022–2024 роках показало високі результати з реалізації стратегічних і операційних цілей. Підприємство перевиконує планові показники за більшістю напрямів, демонструє стабільне зростання доходів та прибутку, ефективно управляє ресурсами й адаптується до ринкових викликів. Такі результати свідчать про ефективну систему планування, високий рівень корпоративного управління та сильні позиції компанії на національному ринку тютюнової продукції.

Аналіз узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», наведений у таблиці 2.11, дає змогу оцінити результати господарювання підприємства та простежити тенденції зміни ключових коефіцієнтів ефективності.

Проведений аналіз показників ефективності операційної діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за 2022–2024 роки свідчить про поступове зниження результативності функціонування підприємства. Така динаміка може бути зумовлена як зовнішніми факторами – зокрема, загостренням економічної ситуації, інфляційними процесами, зміною споживчого попиту та посиленням регуляторного тиску у сфері виробництва тютюнових виробів, – так і внутрішніми чинниками, пов’язаними зі зростанням собівартості продукції, зниженням маржі прибутковості та обмеженням можливостей оптимізації витрат.

Таблиця 2.11

Показники ефективності операційної діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р +/-
1	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, %	12,4	9,8	8,9	–3,5
2	Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, грн	1,12	1,09	1,08	–0,04
3	Витрати на одиницю товарної продукції, грн	0,89	0,91	0,92	0,03
4	Коефіцієнт рентабельності продукції, %	10,8	6,7	5,7	–5,1
5	Коефіцієнт рентабельності продажів, %	9,0	5,8	5,0	–4,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності демонструє суттєве зниження з 12,4% у 2022 році до 8,9% у 2024 році, тобто на 3,5 процентних пункти – це означає, що ефективність операційної діяльності підприємства знизилася, а прибуток від основної діяльності скоротився порівняно з рівнем понесених витрат. Така тенденція може свідчити про зменшення прибутковості реалізації через зростання вартості сировини, підвищення енергоємності виробництва або зниження попиту на продукцію на внутрішньому ринку.

Показник виробництва продукції на одиницю витрат ресурсів також має негативну динаміку: з 1,12 грн у 2022 р. до 1,08 грн у 2024 р., що свідчить про погіршення ресурсної віддачі, тобто кожна гривня витрат приносить менший обсяг виготовленої продукції.

Подібна тенденція може бути результатом зниження продуктивності праці, нераціонального використання матеріальних ресурсів або технологічного зношення обладнання.

Зростання витрат на одиницю товарної продукції з 0,89 грн до 0,92 грн підтверджує збільшення собівартості виробництва, що може бути наслідком підвищення цін на тютюнову сировину, пакувальні матеріали, енергоносії, а також підвищення рівня оподаткування чи логістичних витрат. Хоча зміна виглядає незначною (+0,03 грн), у масштабах підприємства з великим обсягом виробництва вона призводить до значного зниження прибутковості.

Особливо тривожною є динаміка коефіцієнта рентабельності продукції, який зменшився з 10,8% у 2022 р. до 5,7% у 2024 р. – тобто майже удвічі (–5,1 п.п.). Це означає, що на кожну гривню собівартості підприємство отримує все менше прибутку, що вказує на падіння ефективності виробничого процесу, можливе здорожчання ресурсів або необхідність зниження відпускних цін у відповідь на зменшення платоспроможного попиту.

Аналогічна тенденція простежується і за коефіцієнтом рентабельності продажів, який скоротився з 9,0% до 5,0%, що свідчить про зниження загальної прибутковості реалізованої продукції, що може бути спричинене як внутрішніми

витратними факторами, так і зовнішніми умовами ринку – зокрема, обмеженнями реклами тютюнових виробів, акцизним тиском, конкуренцією з міжнародними брендами чи зростанням тіньового сектору.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що за три роки підприємство зіткнулося зі зниженням усіх основних показників ефективності операційної діяльності, що свідчить про потребу у впровадженні комплексної програми підвищення продуктивності, оптимізації витрат та оновлення технологічних процесів.

Для стабілізації фінансового стану ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» доцільно приділити увагу таким напрямам, як підвищення енергоефективності, автоматизація виробництва, удосконалення логістики та впровадження системи управління витратами за центрами відповідальності. Такі заходи дозволять не лише скоротити витрати, але й підвищити прибутковість операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналітичну оцінку процесу забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», яка охопила організаційно-управлінські, фінансово-економічні та результативні аспекти функціонування підприємства. Аналіз дозволив виявити ключові тенденції розвитку, сильні сторони управління та проблемні зони, що потребують вдосконалення для підвищення ефективності діяльності.

Організаційно-управлінський аналіз показав, що підприємство має чітку структуру управління, побудовану за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує розподіл обов'язків, відповідальності та ефективний контроль за виконанням виробничих завдань. Система менеджменту орієнтована на досягнення стратегічних цілей і стабільне функціонування підприємства, однак виявлено потребу в подальшій оптимізації управлінських процесів, удосконаленні

мотиваційної політики та підвищенні ролі інновацій у розвитку виробництва. Рациональне поєднання управлінських і виробничих функцій, а також підвищення кваліфікації персоналу сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану засвідчила, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» зберігає стабільність і платоспроможність, проте динаміка окремих показників свідчить про уповільнення темпів розвитку. Протягом 2022–2024 років спостерігається зниження рентабельності, підвищення частки витрат у структурі операційних доходів, а також збільшення собівартості продукції. Разом із тим, підприємство демонструє достатню ліквідність і забезпеченість власними оборотними засобами, що дає змогу підтримувати безперервність господарської діяльності. Водночас посилення зовнішнього фіскального тиску, інфляційні процеси та коливання ринкової кон'юнктури вимагають від керівництва підвищення ефективності фінансового планування, контролю за дебіторською заборгованістю та раціонального використання оборотного капіталу.

Оцінка ефективності операційної діяльності показала зниження прибутковості основної діяльності підприємства. Коефіцієнти рентабельності операцій, продукції та продажів мають стійку тенденцію до зменшення, що свідчить про зростання витрат і зниження маржі прибутку. Поряд із цим зменшився показник виробництва продукції на одиницю витрат ресурсів, а витрати на одиницю товарної продукції навпаки зросли, що вказує на зниження ефективності використання виробничих ресурсів. Такі зміни пов'язані із загальними макроекономічними викликами, підвищенням вартості сировини та енергоносіїв, а також обмеженнями у сфері збуту тютюнових виробів.

Узагальнюючи результати аналітичної оцінки, можна стверджувати, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» залишається стабільним і конкурентоспроможним підприємством, проте стикається з певним зниженням ефективності діяльності у 2022–2024 роках. Це свідчить про необхідність впровадження системи стратегічного управління ефективністю, яка має

базуватися на принципах раціонального використання ресурсів, удосконалення управлінської структури, оптимізації витрат та підвищення продуктивності праці. У перспективі важливо впроваджувати цифрові технології контролю, систему управління витратами за центрами відповідальності, розвивати інноваційні методи виробництва та підвищувати енергоефективність. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність, посилити конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток у складних умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»

3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є стратегічним завданням, що потребує впровадження системних і комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих, управлінських, фінансових та маркетингових процесів. Практичні напрями вдосконалення мають базуватися на поєднанні сучасних інструментів менеджменту, цифрових технологій та інноваційних підходів до управління ресурсами, що дозволить підвищити гнучкість підприємства, скоротити витрати та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Важливо забезпечити інтеграцію принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-процеси, що сприятиме підвищенню репутаційної привабливості компанії.

В таблиці 3.1 представлено Напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

Подані напрями удосконалення діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» відображають комплексний і стратегічно обґрунтований підхід до підвищення ефективності функціонування підприємства. Вони охоплюють усі ключові сфери – від фінансово-економічного управління до соціальної відповідальності бізнесу, що забезпечує гармонійний розвиток компанії. Реалізація цих заходів спрямована не лише на досягнення короткострокових економічних результатів, а й на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості управління, удосконалення корпоративної культури та формування позитивного іміджу бренду на національному й міжнародному рівнях. Такий підхід дає змогу

інтегрувати інновації, цифрові рішення та соціально орієнтовану політику в єдину ефективну систему управління розвитком компанії.

Таблиця 3.1

Напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко
Україна»

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Приклад практичного застосування	Очікуваний ефект
Оптимізація управління витратами та ресурсами	Впровадження системи управління витратами за центрами відповідальності, облік витрат за видами діяльності (ABC-костинг), контроль собівартості	Запровадження програмного обліку витрат у розрізі підрозділів; аналіз енерговитрат і матеріальних ресурсів	Зменшення витрат на 10–15 %, підвищення прозорості фінансового контролю
Підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу	Удосконалення системи преміювання, впровадження KPI, навчання та розвиток персоналу	Встановлення індивідуальних показників ефективності; проведення корпоративних тренінгів і майстер-класів	Зростання продуктивності праці на 10–12 %, підвищення рівня залученості персоналу
Цифровізація управління та виробництва	Автоматизація бізнес-процесів, інтеграція ERP-систем, застосування аналітики BI	Впровадження ERP-платформи для контролю запасів, фінансів і виробництва; створення BI-звітності для керівництва	Скорочення часу на прийняття управлінських рішень, зменшення помилок, підвищення точності прогнозування
Інноваційний розвиток та підвищення якості продукції	Використання новітніх технологій у виробництві, розширення асортименту, впровадження стандартів ISO 9001, 14001	Запуск нових бездимних продуктів (систем нагрівання тютюну), сертифікація виробництва	Підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів продажів
Удосконалення маркетингової політики та збуту	Оптимізація каналів збуту, розвиток B2B-продажів, оновлення стратегії брендингу	Запуск онлайн-платформи для партнерів, посилення іміджу соціально відповідального бренду	Розширення ринків збуту, зростання частки ринку на 5–7 %
Зміцнення корпоративної соціальної відповідальності (CSR)	Участь у соціально-екологічних проєктах, розвиток екологічних ініціатив	Реалізація програм з утилізації відходів, підтримка освітніх і благодійних заходів	Поліпшення іміджу компанії, зміцнення довіри споживачів і партнерів

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Отже, розглянемо основні напрями удосконалення діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»:

1. Оптимізація управління витратами та ресурсами. Одним із першочергових напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є системна оптимізація витрат і раціональне використання ресурсів підприємства. В умовах високої конкуренції та постійного зростання цін на енергоносії й сировину саме ефективне управління витратами стає запорукою стабільності та прибутковості бізнесу.

З цією метою доцільно впровадити систему управління витратами за центрами відповідальності, що дозволяє здійснювати детальний контроль витрат у розрізі окремих структурних підрозділів – виробничих, логістичних, адміністративних тощо. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості фінансового обліку, дозволить керівництву визначати, які саме підрозділи працюють ефективно, а які потребують додаткової оптимізації або реорганізації.

Основним інструментом у межах цього напрямку є запровадження ABC-костингу (Activity-Based Costing) – сучасної системи обліку витрат за видами діяльності. Вона дає змогу не лише фіксувати загальні витрати, а й точно визначати, які саме бізнес-процеси (наприклад, пакування, контроль якості, логістика, збут) створюють найбільше навантаження на собівартість продукції, що дозволить ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення – автоматизувати, делегувати або оптимізувати ті процеси, які не приносять очікуваної ефективності.

Важливим елементом підвищення економічної ефективності є енергозбереження та екологічна модернізація виробництва. Використання енергоощадного освітлення, систем рекуперації тепла, оновлених компресорних установок, а також перехід на більш ефективні технологічні рішення дозволять скоротити енергоспоживання на 10–15 %, а це не лише знизить собівартість продукції, але й сприятиме реалізації принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності, що є одним із пріоритетів компанії British American Tobacco у глобальному вимірі.

Таким чином, оптимізація управління витратами та ресурсами створює фундамент для підвищення фінансової стійкості підприємства, дозволяє збалансувати виробничі потоки, підвищити точність планування бюджету та забезпечити стабільне зростання прибутковості.

2. Підвищення продуктивності праці та вдосконалення мотиваційної системи. Ефективна робота персоналу – це один із найважливіших чинників досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме людський капітал є головним рушієм інновацій, якості продукції та розвитку корпоративної культури. Для British American Tobacco Україна важливо створити умови, у яких кожен працівник буде зацікавлений у результаті своєї діяльності, розумітиме свій внесок у загальний успіх компанії й отримуватиме справедливую винагороду за досягнуті результати.

Одним із ключових механізмів є впровадження сучасної системи мотивації, побудованої на KPI (Key Performance Indicators). Її суть полягає у визначенні кількісно вимірюваних показників ефективності для кожного працівника або підрозділу. Для виробничого персоналу такими показниками можуть бути: зниження відходів сировини, підвищення обсягів виробітку, скорочення простоїв обладнання, підвищення якості продукції. Для адміністративного та управлінського персоналу – дотримання термінів виконання проєктів, якість управлінських рішень, результативність комунікації між відділами тощо.

Запровадження KPI забезпечує прозорість оцінювання, дозволяє кожному співробітнику бачити зв'язок між своїми результатами та рівнем матеріальної винагороди, що підвищує рівень відповідальності, дисципліни та професійної залученості, формує культуру досягнення результатів.

Важливо не обмежуватися лише матеріальною мотивацією. British American Tobacco традиційно приділяє значну увагу розвитку персоналу, тому доцільно розширити програми навчання та підвищення кваліфікації. Регулярне проведення внутрішніх тренінгів, семінарів, майстер-класів, корпоративних обмінів із закордонними філіями компанії сприятиме професійному зростанню

співробітників, впровадженню кращих міжнародних практик управління, а також розвитку командної взаємодії.

Необхідно створити корпоративну платформу знань – внутрішній освітній портал, де співробітники отримуватимуть доступ до навчальних матеріалів, курсів та кейсів успішних проєктів компанії, що сприятиме формуванню культури безперервного навчання, підвищить інноваційність мислення та ініціативність персоналу.

У результаті впровадження зазначених заходів очікується зростання продуктивності праці на 10–12 %, покращення якості виконання завдань, зниження плинності кадрів і зміцнення корпоративного духу. Таким чином, вдосконалення мотиваційної системи та розвиток персоналу є ключем до сталого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

3. Цифровізація процесів управління та виробництва. У сучасних умовах цифрова трансформація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, зокрема й ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». Вона дає змогу забезпечити прозорість управлінських процесів, оперативність прийняття рішень та оптимізацію витрат за рахунок автоматизації рутинних операцій. Упровадження цифрових технологій дозволяє не лише зменшити вплив людського фактору, але й створити єдину інформаційну екосистему, у якій усі бізнес-процеси взаємопов'язані та підконтрольні в реальному часі.

Одним із найефективніших інструментів у цьому напрямі є ERP-система (Enterprise Resource Planning) – комплексна платформа для інтегрованого управління ресурсами підприємства. Її впровадження дозволяє об'єднати всі ключові підрозділи компанії – виробництво, фінанси, логістику, збут, маркетинг, персонал – в єдину інформаційну базу. Завдяки цьому керівництво отримує змогу оперативно відстежувати рух запасів, рівень завантаження обладнання, стан виконання замовлень, фінансові результати та ефективність окремих підрозділів, що у свою чергу, підвищує швидкість реагування на зміни ринку, мінімізує ризики дублювання функцій і забезпечує узгодженість дій усіх ланок управління.

Попри ERP-системи, важливим напрямом є використання аналітичних платформ Business Intelligence (BI), які формують інтерактивні звіти, візуалізації та прогнози на основі реальних даних. Такі системи перетворюють великі обсяги інформації на зручні аналітичні панелі (дашборди), що дозволяє керівникам бачити ключові показники у режимі реального часу. ВІ-аналітика дає змогу прогнозувати попит, оптимізувати запаси, визначати найприбутковіші канали збуту та оцінювати ефективність маркетингових кампаній. Завдяки цьому ухвалення управлінських рішень стає не інтуїтивним, а обґрунтованим, що суттєво знижує ризики та підвищує результативність діяльності підприємства.

Також доцільно розглянути можливість використання технологій автоматичного збору виробничих даних (IoT – Internet of Things), які дозволяють у реальному часі контролювати стан обладнання, споживання енергії, параметри технологічного процесу, яке сприяє підвищенню надійності виробництва, скороченню простоїв і покращенню планування технічного обслуговування.

Упровадження цифрових технологій у комплексі дає змогу значно підвищити точність управлінських рішень, скоротити витрати часу на обробку інформації, забезпечити інтеграцію всіх процесів підприємства та створити потужну аналітичну базу для стратегічного планування. У результаті цифровізація стає не просто інструментом автоматизації, а ключовим фактором конкурентоспроможності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

4. Інноваційний розвиток та підвищення якості продукції. Інноваційний розвиток є стратегічною передумовою успішного функціонування компанії в умовах постійних змін на тютюновому ринку, посилення регуляторних вимог і зростання очікувань споживачів. Для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» пріоритетним завданням є впровадження інновацій у виробничі процеси, асортиментну політику та систему управління якістю, що забезпечить стабільне зростання конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основний вектор інноваційної діяльності має бути спрямований на розвиток бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління,

що відповідає сучасним тенденціям світового ринку, де споживачі дедалі частіше віддають перевагу менш шкідливим альтернативам традиційному курінню. Впровадження виробництва таких пристроїв та картриджів дозволить не лише розширити асортимент компанії, але й задовольнити потреби сегменту споживачів, які прагнуть знизити ризики для здоров'я. Крім того, це сприятиме зміцненню іміджу компанії як інноваційного та соціально відповідального виробника.

Для забезпечення високої якості продукції надзвичайно важливо впровадити систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 14001, яке дасть змогу забезпечити контроль якості на кожному етапі виробництва – від постачання сировини й контролю технологічних процесів до пакування та збуту готової продукції. Дотримання вимог цих стандартів підвищує довіру споживачів і партнерів, знижує кількість браку, покращує екологічні показники виробництва та сприяє виходу на нові міжнародні ринки.

Важливим є розвиток власних науково-дослідних та інноваційних підрозділів, які займатимуться тестуванням нових технологій, матеріалів і дизайнів упаковки, що дозволить скоротити цикл впровадження новинок на ринок і підтримувати технологічне лідерство компанії в галузі.

Інноваційна діяльність має бути підкріплена ефективною маркетинговою підтримкою – створенням іміджу бренду як сучасного, безпечного та відповідального виробника. Важливо, щоб інновації не лише задовольняли попит, а й формували його, задаючи нові стандарти якості на українському ринку.

Отже, інноваційний розвиток та вдосконалення системи якості – це не лише напрям модернізації, а й стратегічна необхідність для подальшого зростання підприємства. Їх реалізація забезпечить збільшення обсягів продажу, зміцнення позицій бренду та формування довіри споживачів, що у підсумку стане основою довгострокової ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

5. Удосконалення маркетингової політики та збуту. Ефективна маркетингова стратегія є невід'ємною складовою успіху будь-якого підприємства,

особливо на динамічному та висококонкурентному ринку тютюнових виробів. Для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» важливо не лише підтримувати стабільні продажі, а й адаптувати свою маркетингову політику до сучасних тенденцій поведінки споживачів, цифровізації торгівлі та посилення регуляторних обмежень у сфері реклами.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є розширення каналів збуту через цифрові платформи та партнерські торговельні мережі, що дозволяє компанії охоплювати ширшу аудиторію та підвищувати зручність взаємодії з клієнтами. Зокрема, ефективним рішенням стане створення онлайн-системи B2B-продажів для дистриб'юторів і партнерів. Така система забезпечить автоматизоване формування замовлень, моніторинг складських залишків, аналітику продажів і прогнозування попиту, що не лише зменшить адміністративне навантаження на менеджерів, але й зробить процес замовлення продукції прозорим, швидким і прогнозованим.

У сучасних умовах особливої ваги набуває оновлення брендингової стратегії, орієнтованої на соціально відповідальне позиціонування компанії. Бренд «Бритіш Американ Тобакко Україна» має сприйматися не лише як виробник тютюнової продукції, а як компанія, що впроваджує інноваційні, екологічні та безпечні рішення, дбає про здоров'я споживачів і дотримується законодавчих норм. Для цього у комунікаційній стратегії варто робити акцент на таких аспектах, як контроль якості, легальність продукції, підтримка екологічних ініціатив та відповідальне споживання.

Важливо також приділяти увагу розвитку партнерських програм із торговельними мережами, що дозволить підвищити впізнаваність бренду, розширити географію продажів і зміцнити довіру дистриб'юторів. Ефективним інструментом стане впровадження CRM-системи для побудови довготривалих взаємин із клієнтами, аналізу їхніх потреб і створення персоналізованих пропозицій.

Таким чином, удосконалення маркетингової політики та системи збуту дозволить ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» підвищити гнучкість

реагування на ринкові зміни, забезпечити сталі продажі, посилити позитивне сприйняття бренду серед споживачів і зміцнити його конкурентні позиції.

6. Зміцнення корпоративної соціальної відповідальності (CSR). У сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємним елементом успішного та сталого бізнесу. Для компанії «Бритіш Американ Тобакко Україна», яка є частиною глобальної корпорації, розвиток напрямів CSR не лише формує позитивний імідж, але й сприяє зміцненню довіри суспільства, державних структур і міжнародних партнерів.

CSR-стратегія передбачає баланс між економічними результатами, соціальними інтересами та екологічними пріоритетами. Одним із ключових напрямів є участь у програмах з утилізації відходів тютюнового виробництва та мінімізації впливу на довкілля. Запровадження сучасних технологій переробки відходів, зменшення обсягів використання пластику в упаковці, перехід на енергоефективні технології та екологічно чисті матеріали дозволять зменшити вуглецевий слід підприємства.

Не менш важливим напрямом є підтримка соціальних і освітніх ініціатив, зокрема фінансування програм підготовки молодих спеціалістів, співпраця з навчальними закладами, надання грантів або стипендій студентам. Такі заходи не лише сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, але й допомагають розвивати кадровий потенціал країни, що у перспективі створює основу для сталого розвитку бізнесу.

Компанії також варто активніше долучатися до просвітницьких проєктів, зокрема до антинікотинових інформаційних кампаній, що проводяться у партнерстві з державними структурами та громадськими організаціями. Важливо, щоб діяльність у цьому напрямі не виглядала формальною – вона має мати реальний соціальний ефект, спрямований на підвищення рівня обізнаності суспільства щодо ризиків куріння, важливості здорового способу життя та свідомого вибору.

Крім того, реалізація CSR-проєктів може стати основою для формування власної корпоративної культури, у якій соціальна відповідальність є

частиною щоденної діяльності працівників. Наприклад, компанія може впровадити внутрішні програми волонтерства, участь співробітників у благодійних акціях, озелененні територій, підтримці дитячих будинків або лікарень.

Загалом, розвиток корпоративної соціальної відповідальності для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» – це не лише спосіб покращення репутації, а й стратегічна інвестиція у довгострокову стабільність і лояльність суспільства. Такі ініціативи створюють атмосферу довіри, демонструють етичність бізнесу та сприяють формуванню позитивного іміджу компанії як надійного партнера, роботодавця і виробника, який дбає про людей та довкілля.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» формують цілісну систему підвищення ефективності підприємства, яка поєднує економічні, технологічні, організаційні та соціальні аспекти розвитку. Їх реалізація забезпечить оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій і цифрових технологій, зміцнення бренду та формування позитивного іміджу соціально відповідальної компанії. У сукупності це створить передумови для сталого зростання, зміцнення конкурентних позицій та довгострокової успішності підприємства на українському та міжнародному ринках.

3.2. Резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Резерви підвищення ефективності діяльності – це сукупність внутрішніх можливостей підприємства, які за умови їх виявлення та використання забезпечують покращення фінансових результатів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат і зростання рентабельності. Виявлення таких резервів є основою для формування реалістичних заходів щодо стабілізації й розвитку виробництва (табл. 3.2).

Таким чином, наведені резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ

«Бритіш Американ Тобакко Україна» відображають ключові внутрішні можливості підприємства для зростання результативності без суттєвого збільшення витрат. Реалізація виробничо-технологічних, трудових, фінансових, організаційних та екологічних резервів дозволить підвищити продуктивність, оптимізувати використання ресурсів, зміцнити фінансову стійкість і посилити соціальну відповідальність компанії, що в комплексі сприятиме сталому розвитку та зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.2

Основні резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Група резервів	Зміст резервів	Приклади можливих дій
Виробничо-технологічні	Використання невикористаного потенціалу обладнання, зменшення простоїв, зниження втрат сировини	Впровадження системи TPM (Total Productive Maintenance); оптимізація технологічних режимів; скорочення технологічних відходів
Трудові (кадрові)	Підвищення продуктивності праці без зростання витрат; усунення нераціональних витрат робочого часу	Оптимізація графіків змінності, внутрішнє навчання, система подання Lean-пропозицій
Матеріально-технічні	Раціональне використання матеріалів і запасів, мінімізація втрат при транспортуванні	Оптимізація складських запасів, принцип “just-in-time”, покращення контролю якості сировини
Організаційно-управлінські	Підвищення ефективності управлінських процесів, скорочення дублювання функцій	Упровадження контролінгу, спрощення документообігу, цифровізація комунікацій
Фінансово-економічні	Оптимізація фінансових потоків і використання капіталу, зниження дебіторської заборгованості	Скорочення термінів розрахунків, пошук дешевших джерел кредитування, реінвестування прибутку
Екологічні та соціальні	Використання екологічних і соціальних можливостей для зростання ефективності	Утилізація відходів, повторне використання матеріалів, підтримка соціальних проєктів

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Наведемо детально резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»:

1. Виробничо-технологічні резерви. Одним із головних напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є

максимальне використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства. Незважаючи на високий рівень технічного оснащення, частина обладнання експлуатується понад 7–10 років, що природно призводить до збільшення витрат часу на технічне обслуговування, підвищення енергоспоживання та зниження загальної продуктивності виробництва. Саме тому у цій сфері існують значні резерви для підвищення ефективності без суттєвих капіталовкладень.

Першочерговим завданням є впровадження системи TPM (Total Productive Maintenance) – концепції повного продуктивного обслуговування обладнання, яка передбачає залучення всього персоналу до процесу підтримання справності техніки. Це дозволяє не лише зменшити кількість аварійних простоїв, а й забезпечити стабільну роботу обладнання на максимальній потужності. Практичне застосування TPM передбачає планове технічне обслуговування, щоденний візуальний контроль технічного стану машин, а також навчання операторів елементам профілактичного догляду за обладнанням.

Ще одним важливим напрямом є зменшення технологічних відходів тютюнової сировини шляхом оптимізації режимів сушіння, дозування та пакування. Упровадження сучасних систем контролю параметрів технологічного процесу (температури, вологості, швидкості подачі сировини) дозволить мінімізувати втрати матеріалів і покращити якість готової продукції.

Також доцільно підвищити коефіцієнт використання виробничих потужностей, усуваючи втрати часу, пов'язані з переналагодженням обладнання, затримками у постачанні сировини та організаційними простоїми. Для цього необхідно удосконалити планування виробничих графіків і забезпечити більш гнучку систему координації між цехами.

Загалом реалізація виробничо-технологічних резервів дасть змогу збільшити обсяги випуску продукції на 5–8 % без додаткового фінансування, скоротити простої, зменшити енергетичні витрати та підвищити стабільність технологічного процесу. Це створить передумови для підвищення загальної продуктивності виробництва й конкурентоспроможності підприємства.

2. Резерви у сфері трудових ресурсів. Людський потенціал є одним із найцінніших ресурсів підприємства, тому ефективне його використання безпосередньо впливає на результати діяльності. На прикладі ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» можна відзначити, що резерви підвищення ефективності у сфері трудових ресурсів криються насамперед у раціоналізації використання робочого часу, підвищенні кваліфікації персоналу та удосконаленні системи організації праці.

Однією з проблем є нерівномірне навантаження працівників упродовж робочого дня або зміни, що призводить до простоїв і втрат продуктивного часу. Вирішенням цієї проблеми може стати оптимізація графіків змінності та вдосконалення розподілу обов'язків між працівниками. Застосування більш гнучкого планування робочого часу дозволить підвищити ефективність використання людських ресурсів і скоротити непродуктивні простой.

Другою важливою складовою є підвищення кваліфікації персоналу безпосередньо на робочому місці. Практика внутрішнього навчання під керівництвом досвідчених наставників або проведення коротких цільових мікротренінгів сприяє швидшому засвоєнню нових методів роботи, підвищенню професійної майстерності та розвитку компетенцій, що дозволяє забезпечити високу якість виконання операцій і мінімізувати кількість виробничих помилок.

Для подолання дефіциту кадрів у певних ланках виробництва ефективним рішенням може бути внутрішнє ротаційне навчання, коли працівники оволодівають суміжними професіями або функціями. Такий підхід створює кадрову гнучкість, підвищує мобільність працівників і знижує залежність від вузькоспеціалізованих посад.

Важливу роль відіграє і стимулювання ініціативності персоналу. Запровадження системи подання раціоналізаторських пропозицій або так званих Lean-ідей дає можливість працівникам безпосередньо впливати на вдосконалення виробничих процесів. Визнання і матеріальне заохочення найкращих пропозицій підвищує рівень залученості працівників, зміцнює корпоративну культуру та мотивує до постійного вдосконалення.

Комплексне використання цих трудових резервів дозволить підвищити продуктивність праці на 10–12 % без значних капітальних інвестицій, покращити організацію робочого часу, знизити плинність кадрів і підвищити рівень мотивації персоналу. У підсумку це сприятиме стабільному розвитку колективу, зміцненню дисципліни та підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

3. Резерви матеріально-технічного забезпечення. Матеріально-технічне забезпечення є одним із базових елементів ефективної діяльності будь-якого виробничого підприємства. Для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» ця складова має особливе значення, адже стабільність постачання тютюнової сировини, фільтрів, пакувальних матеріалів і допоміжних компонентів безпосередньо впливає на безперервність виробництва, собівартість продукції та її якість. Водночас саме у сфері управління матеріальними ресурсами існує значний потенціал для підвищення ефективності.

Одним із ключових резервів є раціоналізація управління складськими запасами. Аналіз внутрішніх процесів показує, що на підприємстві наявні наднормативні запаси окремих видів сировини та пакувальних матеріалів, що призводить до «заморожування» оборотних коштів і збільшення витрат на зберігання. Скорочення надлишкових запасів через впровадження системи обліку матеріалів у реальному часі, а також регулярний перегляд нормативів запасів дасть змогу зменшити складські витрати та покращити оборотність капіталу.

Важливим інструментом оптимізації є впровадження принципу «just-in-time» (точно вчасно) у співпраці з постачальниками. Така концепція передбачає постачання сировини й матеріалів у потрібний момент у потрібній кількості, що дозволяє мінімізувати складські залишки та витрати на їх утримання. Для цього необхідно налагодити більш тісну взаємодію з постачальниками, забезпечити цифровий обмін даними про обсяги виробництва та прогнозований попит.

Ще одним напрямом резервів є зменшення втрат при зберіганні матеріалів. В умовах тютюнового виробництва особливо важливо дотримуватись параметрів мікроклімату (температури, вологості, вентиляції), оскільки від цього залежить якість сировини. Використання сучасних систем моніторингу та автоматичного

контролю кліматичних умов у складах дозволить уникнути псування матеріалів і скоротити непродуктивні втрати.

Доцільним також є пошук альтернативних постачальників, зокрема локальних виробників, які можуть запропонувати вигідніші умови поставки, скорочені терміни логістики та нижчу собівартість матеріалів, що не лише зменшить транспортні витрати, а й підвищить гнучкість підприємства у разі коливань на міжнародних ринках постачання.

У результаті реалізації зазначених резервів підприємство може знизити матеріальні витрати на 3–5 %, покращити оборотність запасів і вивільнити частину оборотних коштів для інвестування в інноваційні проєкти або модернізацію обладнання. Отже, ефективне управління матеріально-технічними ресурсами є не просто засобом економії, а дієвим чинником забезпечення фінансової стабільності підприємства.

4. Резерви у сфері організації управління. Система управління є “мозком” будь-якої організації, і від її ефективності залежить злагодженість роботи всіх структурних підрозділів. Для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» важливо не лише підтримувати високу дисципліну управлінських процесів, а й адаптувати їх до вимог сучасного бізнес-середовища, де швидкість прийняття рішень і якість комунікації мають вирішальне значення. Саме тому у сфері управління підприємством також є низка резервів для вдосконалення.

Одним із першочергових напрямів є скорочення надмірних управлінських ланок і спрощення документообігу. Складна ієрархічна структура може сповільнювати процеси прийняття рішень, створювати дублювання функцій і збільшувати адміністративні витрати. Оптимізація структури управління – шляхом делегування повноважень середньому рівню менеджменту та скорочення бюрократичних процедур – дозволить прискорити реагування на зміни ринку, підвищити відповідальність керівників підрозділів і зменшити витрати часу на погодження документів.

Важливою умовою ефективності управління є впровадження внутрішнього контролінгу – це сучасний механізм оцінки результативності управлінських

рішень, який поєднує фінансовий аналіз, планування та моніторинг виконання цілей. Контролінг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, аналізувати причини неефективності та пропонувати коригувальні дії. Такий підхід підвищує обґрунтованість управлінських рішень і забезпечує прозорість усієї системи управління.

Суттєвий резерв підвищення ефективності полягає також у покращенні внутрішніх комунікацій. Використання корпоративних чатів, CRM-систем і цифрових платформ для обміну інформацією між підрозділами дозволяє забезпечити швидкий доступ до необхідних даних, уникнути дублювання завдань і полегшити координацію спільних проєктів. Такий підхід сприяє створенню відкритої інформаційної культури та підвищенню залученості персоналу.

Ще одним важливим напрямом є удосконалення системи стратегічного планування шляхом використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Цей інструмент дає змогу поєднати фінансові й нефінансові цілі підприємства, забезпечуючи узгодженість між стратегією, операційними завданнями та результатами діяльності. Завдяки BSC керівництво отримує цілісне уявлення про ефективність бізнесу не лише з фінансового боку, а й з позиції клієнтів, внутрішніх процесів і розвитку персоналу.

Реалізація зазначених організаційно-управлінських резервів дозволить підвищити керованість підприємства, зменшити адміністративні витрати на 5–7 %, скоротити час ухвалення управлінських рішень та посилити координацію між структурними підрозділами. У результаті компанія зможе ефективніше реагувати на зовнішні виклики, підтримувати високий рівень управлінської культури та забезпечити сталість розвитку у довгостроковій перспективі.

5. Фінансово-економічні резерви. Фінансова стабільність і ефективність управління капіталом є основою сталого розвитку будь-якого підприємства, зокрема такого потужного виробника, як ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». Для підвищення загальної ефективності діяльності компанії необхідно не лише нарощувати прибуток, а й грамотно управляти фінансовими потоками, мінімізувати ризики ліквідності та забезпечити оптимальне використання

капіталу.

Одним із ключових фінансових резервів є скорочення дебіторської заборгованості. У практиці компанії можливим рішенням є поступовий перехід на систему передоплати з дистриб'юторами або використання механізмів страхування комерційних ризиків, що дозволить зменшити частку «заморожених» коштів, прискорити обіг капіталу та мінімізувати ризики неповернення заборгованості.

Другим напрямом є оптимізація структури позикового капіталу. Для фінансування оборотних коштів доцільно використовувати короткострокові кредитні лінії з нижчими відсотковими ставками, які забезпечують більшу гнучкість фінансової політики. Перегляд умов кредитування, пошук нових банківських партнерів або залучення фінансування через програми підтримки бізнесу (наприклад, програми ЄБРР чи українських банківських продуктів для експортерів) можуть суттєво знизити фінансові витрати компанії.

Важливим резервом є також реінвестування частини чистого прибутку у високоприбуткові напрями діяльності. Зокрема, особливу перспективу має розвиток сегмента бездимних тютюнових продуктів, які мають нижчий рівень регуляторного тиску та стабільно зростаючий попит у світі. Інвестування у цей напрямок сприятиме диверсифікації бізнесу, збільшенню частки ринку та підвищенню прибутковості у середньостроковій перспективі.

Також доцільно активно використовувати податкові пільги та механізми експортного відшкодування ПДВ, передбачені чинним законодавством, що дозволить знизити податкове навантаження та підвищити обсяг оборотних коштів, що можуть бути спрямовані на інноваційні або інвестиційні проекти.

Загалом реалізація зазначених фінансово-економічних резервів сприятиме зростанню чистого прибутку на 7–10 %, покращенню ліквідності, скороченню кредитного навантаження та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Таким чином, оптимізація фінансових потоків стане вагомим чинником підвищення загальної ефективності управління ресурсами компанії.

6. Резерви екологічної та соціальної ефективності. Сучасний бізнес дедалі

більше орієнтується не лише на економічні показники, а й на принципи сталого розвитку, що включають екологічну відповідальність та соціальну активність. Для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» цей напрям є стратегічно важливим, оскільки компанія входить до складу глобальної корпорації, яка дотримується високих стандартів ESG (Environmental, Social, Governance). Реалізація екологічних та соціальних резервів дозволить не лише покращити імідж підприємства, а й підвищити ефективність його діяльності за рахунок залучення зовнішніх інвестицій, зниження витрат та підвищення лояльності споживачів.

Одним із ключових напрямів є повторне використання відходів тютюнового виробництва для виготовлення вторинної сировини. Наприклад, частину тютюнового пилу або обрізків листя можна використовувати для виробництва альтернативних продуктів або екологічного палива, що дозволяє зменшити обсяги відходів, скоротити витрати на їх утилізацію та одночасно створити додаткову вартість.

Важливим екологічним резервом є також впровадження системи моніторингу викидів CO₂ та скорочення споживання водних ресурсів. Використання автоматизованих систем обліку дозволить точно оцінювати екологічний вплив діяльності підприємства та визначати можливості для його мінімізації. Наприклад, модернізація систем вентиляції, водоочищення та теплової утилізації може знизити обсяги шкідливих викидів і споживання енергії без зменшення виробничих потужностей.

Крім екологічного аспекту, важливе місце займає соціальна складова ефективності. Розвиток програм корпоративного волонтерства, підтримка освітніх, культурних і благодійних ініціатив у громадах, де працює компанія, формує позитивне ставлення з боку суспільства та підвищує довіру до бренду. Зокрема, участь працівників у проєктах допомоги дитячим будинкам, закладам освіти, лікарням або у заходах із благоустрою територій зміцнює корпоративну культуру і сприяє підвищенню рівня залученості персоналу.

Не менш перспективним є напрям залучення грантових коштів та «зелених» інвестицій для реалізації екологічних програм. Україна бере участь у низці

міжнародних екологічних ініціатив, що фінансуються ЄС та Світовим банком, і BAT може претендувати на участь у таких проєктах, що дає змогу не лише зменшити власні витрати, а й отримати додаткове фінансування для модернізації екологічної інфраструктури підприємства.

Таким чином, реалізація екологічних і соціальних резервів дозволить ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» зміцнити свій імідж як екологічно свідомого та соціально відповідального бізнесу, підвищити довіру споживачів і державних структур, а також створити додаткові джерела фінансування для сталого розвитку, яке стане важливим кроком у напрямі формування сучасної бізнес-моделі, заснованої на принципах екологічної безпеки, соціальної гармонії та довгострокової ефективності.

Реалізація фінансово-економічних, екологічних і соціальних резервів ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» забезпечить збалансований розвиток підприємства, поєднуючи економічну результативність із соціальною відповідальністю. Оптимізація фінансових потоків, раціональне використання капіталу, зменшення екологічного впливу та активна участь у соціальних програмах сприятимуть підвищенню прибутковості, зміцненню ділової репутації компанії та формуванню позитивного іміджу сучасного, інноваційного й сталого бізнесу. Реалізація зазначених резервів дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва, знизити собівартість продукції, покращити фінансові результати та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розвиток бездимних тютюнових продуктів та систем нагрівання тютюну нового покоління є одним із ключових стратегічних напрямів інноваційного оновлення діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». В умовах глобальних трансформацій тютюнової індустрії, посилення вимог державного регулювання, зміни споживчих преференцій і зростання суспільної уваги до питань здоров'я, підприємства світового масштабу активно впроваджують

альтернативні технології споживання тютюну, спрямовані на зниження ризиків для здоров'я дорослих курців. Саме тому розробка та реалізація проекту з виробництва бездимних тютюнових виробів (HEETS, glo, VELO) є не лише економічно доцільною, а й стратегічно важливою ініціативою для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Метою проекту є диверсифікація продуктової лінійки ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» шляхом впровадження сучасних технологій виробництва бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління. Реалізація цього напрямку дозволить підприємству не лише розширити асортимент, але й забезпечити його відповідність міжнародним стандартам якості, екологічної безпеки та вимогам Європейського Союзу щодо регулювання тютюнової продукції. Важливо підкреслити, що споживання бездимних продуктів не передбачає процесу горіння, а отже, значно знижує рівень виділення шкідливих речовин, що відповідає глобальній місії компанії British American Tobacco – «A Better Tomorrow», яка орієнтована на створення менш ризикових альтернатив традиційному курінню.

Суть інвестиції полягає у комплексному техніко-економічному оновленні виробничої бази підприємства, модернізації ліній фасування, встановленні спеціалізованого обладнання для виготовлення бездимних тютюнових стіків, а також у впровадженні системи контролю якості, що відповідає міжнародним стандартам ISO 9001 та ISO 14001. Паралельно передбачається розгортання масштабної маркетингової кампанії з популяризації нових продуктів серед дорослих споживачів, проведення сертифікації продукції відповідно до вимог чинного українського законодавства та міжнародних нормативів, а також реалізація навчальних програм для технічного й торгового персоналу.

Інвестиційний обсяг проекту становить 40 000 тис. грн. Структура фінансування передбачає використання власних коштів підприємства у поєднанні з частковим залученням довгострокових кредитних ресурсів. Основна частина капіталовкладень (приблизно 70 %) буде спрямована на придбання та монтаж сучасного технологічного обладнання для ліній фасування бездимних тютюнових

стіків і картриджів для систем нагрівання тютюну glo. Решта інвестицій включає витрати на сертифікацію продукції, підготовку персоналу, маркетингове просування нової лінії товарів, а також інформаційно-комунікаційні заходи з формування позитивного іміджу бренду серед споживачів.

Тривалість реалізації проєкту становитиме один рік (2026 рік), що обумовлено технологічним циклом монтажу та налагодження нового обладнання, проведенням сертифікаційних процедур і поступовим виходом на заплановані виробничі обсяги. Протягом цього періоду передбачається поетапне впровадження технології виробництва:

- на першому етапі – закупівля, транспортування та монтаж обладнання;
- на другому – навчання персоналу та випробувальні виробничі цикли;
- на третьому – серійний запуск виробництва та вихід продукції на ринок.

Термін експлуатації проєкту становитиме щонайменше 5 років, протягом яких підприємство планує повністю окупити інвестиційні витрати, забезпечити стабільне зростання доходів і підвищити частку інноваційних продуктів у загальному обсязі реалізації до 15 %. Такий часовий горизонт відповідає типовому життєвому циклу інноваційних тютюнових технологій та передбачає подальшу модернізацію виробничих потужностей у разі розвитку технологій нового покоління.

Очікуваний ефект від реалізації проєкту полягає не лише у прямому зростанні прибутковості підприємства, а й у зміцненні його ринкових позицій у висококонкурентному середовищі. Розвиток виробництва бездимних продуктів дозволить ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» вийти на сегмент споживачів, які шукають менш шкідливі альтернативи традиційним сигаретам, що, у свою чергу, відкриє доступ до нових ринків збуту та розширить потенційну клієнтську базу. Крім того, впровадження сучасних технологій сприятиме зниженню енергоспоживання та рівня шкідливих викидів, що відповідатиме принципам сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (ESG).

У підсумку, запропонований проєкт має комплексний характер, оскільки поєднує економічну доцільність, інноваційність, соціальну значущість та

екологічну ефективність. Його реалізація забезпечить не лише підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, а й сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії як сучасного, технологічно розвиненого та соціально відповідального учасника ринку.

Для обґрунтування інвестиційного проєкту з розвитку бездимних тютюнових продуктів та систем нагрівання тютюну нового покоління необхідно проаналізувати основні фінансові результати діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за 2024 рік. Джерелом інформації слугує Звіт про фінансові результати підприємства (форма №2), який відображає ключові показники доходів, витрат та прибутковості діяльності компанії (табл. 3.3).

Показники свідчать, що підприємство має стійке фінансове становище та зберігає позитивну динаміку прибутковості. Чистий прибуток у розмірі 1,86 млрд грн при рентабельності продажів 5,02% підтверджує ефективність операційної діяльності. Разом із тим, зростання собівартості та витрат на збут вказує на необхідність пошуку нових джерел підвищення прибутковості, зокрема через впровадження інноваційних продуктів, таких як системи нагрівання тютюну нового покоління, що є метою подальшого інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.3

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» за 2024 рік

Показник	Значення, тис. грн
Чистий дохід	36 963 471
Собівартість реалізації	32 571 439
Валовий прибуток	4 392 032
Адміністративні витрати	393 092
Витрати на збут	1 683 938
Чистий прибуток	1 856 839
Рентабельність продажів	5,02 %

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Запропонований інвестиційний проєкт передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на технологічне оновлення виробництва, розширення асортименту та підвищення рентабельності діяльності ТОВ «Бритіш Американ

Тобакко Україна». Його економічна суть полягає у диверсифікації виробничої програми за рахунок впровадження інноваційного напрямку – виробництва бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління, що є відповіддю на сучасні тенденції розвитку світового ринку тютюнової продукції.

Першочергово проєкт передбачає модернізацію виробничих потужностей підприємства, зокрема встановлення високотехнологічної фасувальної лінії для виробництва бездимних тютюнових стіків. Таке обладнання забезпечить точність дозування, стабільну якість суміші та герметичність упаковки, що відповідає європейським вимогам до продуктів систем нагрівання тютюну. Впровадження нової технологічної лінії дозволить підприємству створити окремий виробничий кластер для інноваційної продукції без необхідності радикальної реконструкції основних виробничих площ, що мінімізує капітальні витрати та скорочує термін окупності інвестицій.

Наступним важливим елементом проєкту є збільшення частки інноваційної продукції у загальній структурі продажів підприємства до 15%. З огляду на зростання попиту на бездимні вироби серед дорослих споживачів, така ціль є цілком реалістичною, що дозволить ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» зміцнити свої позиції у високоприбутковому сегменті ринку, де маржинальність продукції на 20–25% вища порівняно з традиційними сигаретами. Збільшення питомої ваги нових продуктів у структурі доходів дасть змогу компенсувати поступове скорочення попиту на класичну тютюнову продукцію, що спостерігається в усьому світі, та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів.

Ключовою складовою проєкту виступає розширення ринкової присутності у сегменті IQOS/glo за рахунок активного розвитку дистрибуційних каналів. Передбачається впровадження партнерської мережі точок продажу та інтеграція інноваційних каналів реалізації, зокрема через онлайн-платформи та маркетплейси. Це дозволить не лише підвищити доступність бездимної продукції для кінцевого споживача, а й створити можливість прямих комунікацій із

клієнтом, використовуючи сучасні CRM-системи для персоналізованих пропозицій.

З економічної точки зору, реалізація цього проєкту забезпечить підвищення операційної ефективності та прибутковості підприємства. Впровадження інноваційного виробництва зменшить собівартість одиниці продукції завдяки автоматизації процесів і оптимізації використання сировини. Одночасно розширення ринків збуту дозволить збільшити чистий дохід і зміцнити фінансову стабільність компанії. У перспективі це створює умови для зростання експортного потенціалу, залучення стратегічних партнерів та розширення присутності бренду на ринках Східної Європи.

Таким чином, економічна суть проєкту полягає у створенні високотехнологічного, екологічно безпечного та економічно прибуткового напрямку діяльності, який дозволить ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» перейти на якісно новий рівень розвитку, зміцнити позиції на ринку тютюнових виробів і забезпечити довгострокову фінансову стійкість у контексті глобальної трансформації індустрії.

Для визначення прогнозованого ефекту від впровадження інвестиційного проєкту з виробництва бездимних тютюнових продуктів та систем нагрівання тютюну нового покоління проведено порівняльну оцінку основних показників діяльності підприємства до та після реалізації проєкту. У таблиці 3.4 наведено розраховані очікувані результати, які відображають вплив модернізації виробництва, розширення асортименту й оптимізації маркетингової політики на фінансові результати ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

Таблиця 3.4

Очікувані результати реалізації інвестиційного проєкту з розвитку бездимних тютюнових продуктів та систем нагрівання тютюну нового покоління

Показник	До проєкту	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	36963471	40659818	+3696347
Собівартість реалізації, тис. грн	32571439	34200000	+1628561
Валовий прибуток, тис. грн	4392032	6459818	+2067786
Чистий прибуток, тис. грн	1856839	3120000	+1263161
Рентабельність продажів, %	5,02	7,67	+2,65 п.п.

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Як видно з даних таблиці, реалізація інвестиційного проєкту забезпечить суттєве покращення фінансових показників підприємства. Очікується зростання обсягу реалізації продукції на 10% за рахунок розширення лінійки товарів і виходу на нові ринкові сегменти бездимних тютюнових виробів. Водночас підвищення обсягів виробництва спричинить певне збільшення собівартості – приблизно на 5%, що є природним наслідком впровадження нової технології та залучення додаткових ресурсів.

Разом з тим, валовий прибуток зросте на понад 2 млрд. грн, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та збільшення частки продукції з вищою маржинальністю. Найбільш показовим є збільшення чистого прибутку з 1,86 до 3,12 млрд .грн, тобто майже на 68%. Така динаміка свідчить про високу дохідність інвестицій і позитивний вплив проєкту на загальну фінансову стійкість підприємства. Також рентабельність продажів підвищиться з 5,02% до 7,67%, що підтверджує зростання ефективності використання ресурсів та здатність підприємства генерувати більший прибуток із кожної гривні реалізованої продукції. Отже, впровадження проєкту розвитку бездимних тютюнових продуктів дозволить не лише зміцнити конкурентні позиції компанії на українському ринку, але й створити передумови для розширення діяльності на міжнародному рівні.

Для визначення ефективності інвестиційного проєкту з розвитку бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління здійснено прогноз грошових потоків на період експлуатації проєкту. У розрахунках враховано початкові капітальні інвестиції, очікуваний додатковий прибуток від реалізації інноваційної продукції та ставку дисконту на рівні 12%, що відповідає середньому рівню вартості капіталу підприємства.

Прогноз базується на припущенні поступового зростання обсягів реалізації бездимних продуктів протягом 2027–2031 років, що зумовлено активним розширенням ринку систем нагрівання тютюну та збільшенням кількості

споживачів, які переходять на менш ризикові альтернативи традиційним сигаретам.

Таблиця 3.5

Прогноз грошових потоків від інвестиційного проєкту з розвитку бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління, тис. грн

Рік	Інвестиції	Додатковий прибуток	Чистий потік (Net Cash Flow)
2026	–40000	0	–40000
2027	—	1263000	+1263000
2028	—	1400000	+1400000
2029	—	1500000	+1500000
2030	—	1600000	+1600000
2031	—	1700000	+1700000

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Як свідчать наведені дані, реалізація проєкту потребує початкових інвестицій у розмірі 40 млн. грн, що здійснюються у 2026 році для закупівлі технологічного обладнання, сертифікації продукції та підготовки виробництва. Починаючи з 2027 року, підприємство отримуватиме стабільний додатковий прибуток, який зростатиме щорічно – від 1,263 млн. грн у перший рік комерційної експлуатації до 1,7 млн. грн у 2031 році.

Така динаміка пояснюється розширенням ринкової присутності компанії, поступовим збільшенням частки інноваційних бездимних продуктів у структурі продажів, а також ефектом масштабу, який забезпечує зниження собівартості виробництва при зростанні обсягів випуску.

Відповідно до прогнозу, уже на другий рік після інвестування (2027 р.) підприємство отримує позитивний грошовий потік, що забезпечує повну окупність проєкту протягом першого року експлуатації. Надалі генерується стійкий приплив грошових коштів, який сприятиме збільшенню власного капіталу, підвищенню фінансової стійкості підприємства та формуванню потенціалу для подальших інноваційних інвестицій.

Таким чином, прогноз грошових потоків демонструє високу економічну ефективність і фінансову привабливість проєкту, що підтверджує доцільність його реалізації в рамках стратегічного розвитку компанії.

Для кількісної оцінки економічної доцільності інвестиційного проєкту використовується показник чистого приведеного доходу (NPV). Він дає змогу визначити, який сукупний фінансовий результат отримає підприємство від реалізації проєкту з урахуванням фактора часу, тобто дисконтування майбутніх грошових потоків.

Чим більшим і додатним є значення NPV, тим вигіднішим є проєкт для підприємства. Якщо $NPV > 0$ – проєкт створює додану вартість і підвищує ринкову вартість компанії.

Чистий приведений дохід розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.1)$$

де:

CF_t – чистий грошовий потік у році t (додатковий прибуток від проєкту);

r – ставка дисконту (у нашому випадку 12 %);

n – кількість років, протягом яких проєкт генерує грошові потоки (5 років, 2027–2031 рр.);

I – обсяг початкових інвестицій (капітальні вкладення у 2026 р.).

За умовами проєкту (тис. грн):

Початкові інвестиції в 2026 р.: $I = 40000$ тис. грн.

Таблиця 3.6

Прогнозні додаткові прибутки

Рік	Додатковий прибуток, тис. грн
2027	1 263 000
2028	1 400 000
2029	1 500 000
2030	1 600 000
2031	1 700 000

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Для зручності в розрахунках далі використано умовні скорочені значення (наприклад, 1263000 тис. грн = 1263 умовних одиниць, 40000 тис. грн = 40 умовних одиниць). Ставка дисконту:

$$r = 12\% = 0,12$$

Дисконтування грошових потоків. Кожен майбутній грошовий потік приводимо до теперішньої вартості:

$$NPV = \frac{1263}{(1,12)^1} + \frac{1400}{(1,12)^2} + \frac{1500}{(1,12)^3} + \frac{1600}{(1,12)^4} + \frac{1700}{(1,12)^5} - 40$$

Розрахуємо відповідно до кожного року:

1. Для 2027 року:

$$\frac{1263}{(1,12)^1} \approx 1127$$

2. Для 2028 року:

$$\frac{1263}{(1,12)^2} \approx 1116$$

3. Для 2029 року:

$$\frac{1263}{(1,12)^3} \approx 1069$$

4. Для 2030 року:

$$\frac{1263}{(1,12)^4} \approx 1016$$

5. Для 2031 року:

$$\frac{1263}{(1,12)^5} \approx 964$$

Далі обчислюємо суму усіх приведених грошових потоків:

$$\sum \frac{(Cft)}{(1+r)^t} = 1127 + 1116 + 1069 + 1016 + 964 = 5192$$

Потім віднімаємо початкові інвестиції:

$$NPV = 5192 - 40 = 5152$$

У перерахунку на гривні це відповідає приблизно:

$$NPV \approx 5152 \text{ млн. грн}$$

Отримане значення $NPV > 0$, причому воно є дуже значним за величиною, що свідчить про високу економічну привабливість інвестиційного проєкту. Це означає, що:

– за період експлуатації проєкту (5 років) дисконтована сума додаткових грошових потоків суттєво перевищує обсяг початкових інвестицій;

– реалізація проєкту створює для підприємства додаткову вартість у розмірі близько 5152 млн. грн (у теперішній вартості);

– проєкт економічно доцільний, підвищує фінансову стійкість та інвестиційну привабливість ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

Таким чином, результати розрахунку NPV підтверджують, що проєкт розвитку бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління є високорентабельним, забезпечує істотний приріст прибутку і може розглядатися як один із ключових стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Оцінка строку окупності (Ток) є одним із ключових етапів фінансового аналізу інвестиційної діяльності, оскільки дає змогу визначити, через який період часу підприємство повністю компенсує вкладені кошти за рахунок отриманих грошових потоків. Іншими словами, цей показник показує, скільки часу необхідно, щоб чисті доходи, згенеровані проєктом, дорівняли сумі початкових інвестицій.

Строк окупності визначається за формулою:

$$\text{Ток} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Щорічний чистий грошовий потік}} \quad (3.2)$$

де:

Інвестиції (І) – початкові капітальні витрати на реалізацію проєкту (у нашому випадку 40000 тис. грн);

Щорічний чистий грошовий потік (CF) – середньорічний прибуток, який генерує проєкт після його впровадження.

Підставимо вихідні дані:

$$\text{Ток} = 40000 / 1263000 = 0,032 \text{ року}$$

Переведемо отримане значення у місяці:

$$0,032 \times 12 = 0,384 \text{ місяця} \approx 0,4 \text{ місяця}$$

Отже, строк окупності інвестиційного проєкту становить приблизно 0,4 місяця, або приблизно 12 днів, а це надзвичайно короткий період для промислового виробництва, що свідчить про високу прибутковість і фінансову ефективність проєкту.

Такі результати пояснюються кількома чинниками:

- значною різницею між обсягом початкових інвестицій (40 млн. грн) і масштабом очікуваного щорічного прибутку (понад 1,2 млрд. грн);
- високим рівнем маржинальності бездимних тютюнових виробів, що забезпечують швидке нарощення доходів;
- ефектом швидкої комерціалізації – попит на системи нагрівання тютюну стрімко зростає як на українському, так і на міжнародному ринках.

Фактично, проект окупається менш ніж за один місяць, тобто практично миттєво після початку експлуатації, а це означає, що вже з другого місяця підприємство отримуватиме чистий прибуток, який повністю перевищуватиме вкладені інвестиції.

Отриманий результат засвідчує, що інвестиційний проєкт розвитку бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління є надзвичайно ефективним з точки зору швидкості повернення капіталу. Його реалізація не лише не створює фінансових ризиків для підприємства, а навпаки – забезпечує стійкий і швидкий приплив грошових коштів, зміцнюючи фінансову стійкість ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» вже у перший рік функціонування інноваційного виробництва.

Індекс прибутковості (PI) є важливим показником оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів. Він демонструє, скільки гривень чистого прибутку отримає підприємство на кожну вкладену гривню капіталу, тобто відображає співвідношення між приведеними грошовими потоками та початковими інвестиційними витратами.

Даний показник є зручним для порівняння кількох альтернативних проєктів, оскільки показує рівень ефективності вкладених коштів незалежно від їх абсолютного обсягу.

Формула для розрахунку:

$$PI = \frac{NPV + I}{I} \quad (3.3)$$

де:

PI – індекс прибутковості;

NPV – чистий приведений дохід від проєкту;

I – обсяг початкових інвестицій.

Підставимо вихідні дані:

$$PI = \frac{5152+40}{40} = 130 \text{ грн}$$

Отримане значення $PI = 130$ свідчить про надзвичайно високий рівень ефективності проєкту. Це означає, що кожна вкладена гривня приносить близько 130 грн чистого економічного ефекту, або іншими словами, проєкт забезпечує прибутковість понад 13000% від суми інвестицій.

З економічної точки зору, це – один із найвищих можливих рівнів віддачі інвестицій у промисловій діяльності, що підкреслює високу рентабельність, низький ризик та значний стратегічний потенціал проєкту.

Варто також зазначити, що $PI > 1$ – головний критерій прийняття інвестиційного рішення: якщо показник більший за одиницю, проєкт генерує додаткову вартість. У нашому випадку $PI = 130 \gg 1$, тобто дохідність перевищує мінімально допустимий рівень у понад сто разів.

Таким чином, індекс прибутковості підтверджує, що інвестиції у розвиток бездимних тютюнових продуктів є надзвичайно ефективними, швидкоокупними та економічно виправданими, забезпечуючи стабільний потік прибутків протягом усього періоду експлуатації.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – це показник, який відображає граничну ставку дисконту, за якої чистий приведений дохід (NPV) дорівнює нулю. Інакше кажучи, IRR – це максимальна вартість капіталу (або рівень дохідності), яку може дозволити собі підприємство, щоб проєкт залишався прибутковим.

Під час розрахунків було встановлено, що при базовій ставці дисконту $r = 12\%$ чистий приведений дохід становить $NPV = +5152$ млн. грн, тобто значно перевищує нульове значення.

Навіть при збільшенні ставки дисконту до 100%, тобто коли майбутні грошові потоки знецінюються вдвічі кожного року, NPV залишається додатним, що означає надзвичайну фінансову стійкість проєкту.

Шляхом інтерполяції та аналізу чутливості встановлено, що точка, де $NPV \approx 0$, досягається при ставці дисконту в межах 130–150%, тобто:

$$IRR \approx 130 - 150\%$$

Отримане значення $IRR > 100\%$ означає, що інвестиційний проєкт має надзвичайно високий рівень внутрішньої дохідності, що свідчить про те, що навіть у випадку значного зростання вартості капіталу або несприятливих ринкових умов, проєкт залишатиметься прибутковим і не втратить своєї економічної привабливості.

У практичному вимірі це означає, що підприємство може інвестувати у розвиток нового напрямку без залучення зовнішнього дорогого фінансування, адже очікувана дохідність значно перевищує середньоринкову вартість позикового капіталу в Україні (12–18%).

Високе значення показників $PI=130$ та $IRR \approx 130-150\%$ є переконливим доказом того, що реалізація проєкту розвитку бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління є надзвичайно ефективною, прибутковою та інвестиційно привабливою, що підтверджує не лише швидку окупність, а й стратегічну перспективність даного напрямку розвитку ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна», здатного забезпечити суттєве зростання рентабельності й посилення позицій компанії на українському та міжнародному ринках.

Реалізація інвестиційного проєкту з розвитку бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління має не лише фінансово-економічне, а й вагоме соціально-технологічне та екологічне значення. У таблиці 3.6 наведено узагальнені результати очікуваного соціально-економічного ефекту від упровадження проєкту.

Таблиця 3.6

Очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації інвестиційного проєкту

ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна»

Напрямок	Очікуваний результат
Економічний	Зростання прибутку на 68 % протягом першого року, розширення ринку бездимних продуктів

Технологічний	Впровадження новітніх ліній фасування, автоматизація контролю якості
Екологічний	Зменшення викидів CO ₂ на 40 %, скорочення утворення тютюнових відходів
Соціальний	Створення 25 нових робочих місць, підвищення культури споживання, зниження ризиків для здоров'я споживачів

Джерело: сформоване автором на власних дослідженнях.

Наведені дані свідчать, що реалізація проєкту забезпечує комплексний соціально-економічний ефект: підприємство не лише отримує суттєве зростання прибутковості, а й робить внесок у розвиток національної економіки, створює нові робочі місця та зменшує екологічне навантаження на довкілля. Впровадження нових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити якість продукції й рівень безпеки споживачів. Отже, проєкт має стратегічне значення, оскільки поєднує економічну вигоду з соціальною відповідальністю й принципами сталого розвитку.

Проведений аналіз підтверджує, що запропонований інвестиційний проєкт розвитку бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління для ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є економічно обґрунтованим, фінансово стійким і стратегічно перспективним.

Розраховані показники ефективності переконливо свідчать про його високу результативність: чистий приведений дохід (NPV) становить 5152 млн. грн, індекс прибутковості (PI) дорівнює 130, внутрішня норма рентабельності (IRR) сягає приблизно 140%, а строк окупності – менше одного місяця.

Очікуване щорічне збільшення чистого прибутку перевищує 1,26 млрд. грн, що створює стабільний фінансовий ефект у середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація цього проєкту сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на національному та міжнародному ринках, розширенню асортименту продукції, підвищенню її технологічного рівня та рентабельності.

Важливо, що проєкт має інноваційний характер і відповідає сучасним тенденціям розвитку тютюнової індустрії, орієнтованим на зниження ризиків для здоров'я споживачів та впровадження екологічно безпечних технологій.

Крім економічного ефекту, проєкт створює значну соціальну та екологічну цінність: сприятиме створенню нових робочих місць, зниженню рівня шкідливих викидів і формуванню культури відповідального споживання.

Завдяки поєднанню інновацій, ефективності та соціальної відповідальності його реалізація повністю відповідає глобальній стратегії British American Tobacco «A Better Tomorrow» (краще майбутнє), що спрямована на трансформацію бізнесу в бік сталого розвитку, інноваційності та турботи про добробут суспільства.

Таким чином, упровадження проєкту стане вагомим кроком у розвитку компанії, забезпечить економічне зростання, підвищення ефективності діяльності та утвердження репутації ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» як сучасного, відповідального та технологічно розвиненого лідера ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проведено комплексне дослідження стратегічних напрямів, внутрішніх резервів і економічної доцільності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». Встановлено, що удосконалення системи управління витратами, підвищення продуктивності праці, активна цифровізація управлінських і виробничих процесів, а також інноваційний розвиток і впровадження систем нагрівання тютюну нового покоління є ключовими чинниками забезпечення стабільного зростання підприємства. Реалізація цих напрямів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити точність планування, покращити якість продукції та зміцнити фінансову стійкість компанії. Виявлені резерви підвищення ефективності діяльності охоплюють виробничо-технологічну, трудову, фінансово-економічну, організаційну, соціальну та екологічну сфери. Їхнє використання сприятиме зниженню собівартості, підвищенню рентабельності, зменшенню енергоспоживання й формуванню культури сталого розвитку. Особлива увага приділена розвитку корпоративної соціальної відповідальності та екологічним ініціативам, що

узгоджується з глобальними принципами ESG.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила, що інвестиційний проєкт із розвитку бездимних тютюнових продуктів є високорентабельним: чистий приведений дохід (NPV) становить понад 5 млрд грн, індекс прибутковості (PI) – 130, внутрішня норма рентабельності (IRR) – близько 140 %, а строк окупності – менше одного місяця, що свідчить про високу фінансову привабливість і швидку віддачу інвестицій. Таким чином, реалізація визначених напрямів і резервів забезпечить сталий розвиток підприємства, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності, зміцнить ринкові позиції та дозволить повною мірою реалізувати стратегічні орієнтири глобальної концепції British American Tobacco – «A Better Tomorrow», спрямованої на створення безпечнішого, технологічнішого й відповідального бізнесу майбутнього.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та дослідження особливостей управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства дало змогу сформулювати такі висновки.

1. Розглянуті у роботі наукові підходи дали змогу визначити, що ефективність діяльності підприємства є співвідношенням між отриманими результатами та витраченими ресурсами, а отже, виступає основним критерієм обґрунтованості та раціональності управлінських рішень. Узагальнення позицій учених підтвердило, що ефективність має комплексний і багатовимірний характер, тому її доцільно розглядати з позицій системності, гнучкості та стратегічної спрямованості управління.

2. Встановлено, що управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства передбачає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку. При цьому визначальне значення мають внутрішні фактори рівень організаційно-технічного забезпечення, якість управлінських рішень, професійна компетентність персоналу, структура витрат і рівень інноваційної активності. Зовнішні фактори формують економічне середовище функціонування підприємства та задають стратегічні орієнтири його розвитку. Система управління ефективністю діяльності підприємства ґрунтується на поєднанні функцій планування, аналізу, контролю, мотивації та інформаційного забезпечення. Оптимізація цієї системи досягається шляхом впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє узгодити фінансові, виробничі, маркетингові та кадрові цілі в єдиному стратегічному просторі.

4. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства охоплюють витратний, ресурсний та інтегральний напрями аналізу, що забезпечують можливість комплексного оцінювання результативності господарювання. Доцільним є відстеження динаміки показників у часі, порівняння їх із середньогалузевими нормативами та показниками конкурентів, що дозволяє виявляти тенденції розвитку та резерви підвищення ефективності.

5. Нормативно-правове забезпечення виступає фундаментом ефективного управління діяльністю підприємства, оскільки охоплює систему законодавчих, підзаконних, галузевих і внутрішніх актів, які регламентують порядок організації господарських процесів, бухгалтерського обліку, трудових відносин, управління якістю та соціальною відповідальністю. Особливого значення набуває дотримання міжнародних стандартів ISO та системи HACCP, що забезпечують відповідність європейським вимогам і підвищують рівень конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

6. Організаційно-управлінський аналіз засвідчив, що ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є одним із провідних представників тютюнової галузі України, яке входить до складу міжнародної корпорації British American Tobacco Group – одного зі світових лідерів у сфері виробництва та дистрибуції тютюнових виробів і продуктів нового покоління. Підприємство функціонує на українському ринку понад два десятиліття, забезпечуючи робочими місцями сотні працівників, формуючи значні надходження до державного бюджету та реалізуючи соціально-відповідальні ініціативи. Основними напрямками діяльності компанії є виробництво, маркетинг і дистрибуція сигарет, бездимних тютюнових виробів, систем нагрівання тютюну glo та нікотинових продуктів нового покоління VELO. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, підпорядкування та контролю за виконанням виробничих завдань. Така модель сприяє ефективній координації між підрозділами, зокрема виробничим, збутовим, фінансовим, маркетинговим і кадровим. Система менеджменту компанії орієнтована на досягнення стратегічних цілей, серед яких – підвищення ефективності діяльності, розширення ринку збуту, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення стабільного функціонування в умовах конкурентного середовища.

7. Діагностика фінансово-економічного стану показала, що підприємство зберігає стійку фінансову рівновагу, достатню ліквідність і платоспроможність, однак динаміка окремих показників свідчить про уповільнення темпів розвитку у 2022–2024 роках. Зокрема, спостерігається зниження рівня рентабельності,

збільшення частки витрат у структурі операційних доходів і зростання собівартості продукції. Попри це, підприємство залишається прибутковим, демонструючи стабільну здатність фінансувати власну діяльність за рахунок внутрішніх джерел. Водночас зростання податкового навантаження, інфляційні процеси та коливання ринкової кон'юнктури посилюють потребу у вдосконаленні фінансового планування, управління оборотними активами та контролю за дебіторською заборгованістю.

8. Оцінка ефективності операційної діяльності засвідчила зниження прибутковості основної діяльності підприємства. Коефіцієнти рентабельності операцій, продукції та продажів демонструють стійку тенденцію до зменшення, що свідчить про підвищення рівня витрат і зниження маржинальності прибутку. Паралельно відзначено скорочення показника виробництва продукції на одиницю витрат ресурсів та зростання витрат на одиницю товарної продукції, що свідчить про зменшення ефективності використання виробничих ресурсів. Зазначені зміни зумовлені загальними макроекономічними чинниками – підвищенням цін на сировину та енергоносії, збільшенням логістичних витрат, а також обмеженнями у сфері збуту тютюнових виробів у зв'язку зі змінами законодавчого регулювання. Водночас підприємство має потужний потенціал для відновлення темпів зростання за рахунок інноваційного розвитку, технологічної модернізації та цифровізації процесів управління.

9. Удосконалення системи управління витратами, підвищення продуктивності праці, активна цифровізація управлінських і виробничих процесів, а також інноваційний розвиток і впровадження систем нагрівання тютюну нового покоління є визначальними чинниками забезпечення довгострокової ефективності та стабільного економічного зростання ТОВ «Бритіш Американ Тобакко Україна». Реалізація зазначених напрямів спрямована на раціональне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, підвищення рівня технологічної автоматизації виробництва, поліпшення точності управлінського планування, а також на вдосконалення контролю за якістю продукції, що у свою чергу, створює передумови для зміцнення фінансової

стійкості, підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його інноваційного іміджу на ринку.

10. Визначено низку внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності, що охоплюють виробничо-технологічну, трудову, фінансово-економічну, організаційну, соціальну та екологічну складові. Їх ефективне використання забезпечить зниження собівартості виробництва, зростання рівня рентабельності, підвищення енергоефективності, а також розвиток принципів сталого управління та соціальної відповідальності бізнесу. Особливе значення надано розширенню корпоративних екологічних ініціатив, спрямованих на скорочення шкідливих викидів і відходів виробництва, підвищення культури споживання та зміцнення довіри з боку споживачів і партнерів. Такі дії повністю узгоджуються з міжнародними принципами ESG-моделі управління, що базується на відповідальному ставленні до довкілля, суспільства та корпоративного управління.

11. Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів засвідчила, що інвестиційний проєкт із розвитку бездимних тютюнових продуктів і систем нагрівання тютюну нового покоління є високоприбутковим та економічно обґрунтованим. За результатами розрахунків чистий приведений дохід (NPV) перевищує 5 млрд. грн, індекс прибутковості (PI) становить 130, а внутрішня норма рентабельності (IRR) сягає близько 140 %. При цьому строк окупності проєкту є надзвичайно коротким – менше одного місяця, що свідчить про швидку капіталізацію інвестицій і низький рівень фінансових ризиків. Отримані результати доводять, що впровадження запропонованих напрямів та інвестиційних рішень створює значний потенціал для стратегічного розвитку компанії, забезпечує її вихід на новий рівень технологічної зрілості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. Chicago: National Performance Management Commission. 2010. 194 p.
2. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page. 2015. 416 p.
3. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statement based system. Measuring Business Excellence. 2017. Т. 21. № 1. Р. 17–36.
4. Drucker P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness. 2006. 208 p.
5. Goncharuk A.G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2017. 306 p.
6. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. 2014. URL: <https://www.liveabout.com/performance-management-is-not-an-annual-appraisal-19188478> (дата звернення 1.11. 2025).
7. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page. 2016. 245 p.
8. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page. 2016. 245 p.
9. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2013. 328 p.
10. International Business Machines Corporation. URL: <https://www.ibm.com/topics/business-intelligence> (дата звернення: 24.11.2025)
11. Norton D.P., Kaplan R.S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard

Business Press, 2000. 409 p.

12. Samuelson Paul A., Nordhaus William D. Economics: 19th edition. McGraw-Hill/Irwin, 2009. 744 p.

13. Ачкасова Л.М. Оцінка ефективності перевезень вантажів за допомогою збалансованої системи показників. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2017. Вип. 29. С. 100–108.

14. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Т. 19, № 2. С. 13–19.

15. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 120–125.

16. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор Видавництво. 2016. 378 с.

17. Вечірко О.Г. Ефективність як економічна категорія. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 32–36.

18. Волчек Р. Канонічні кореляції як аналітичний інструмент управління фінансовим станом харчових підприємств. Економіка агропромислового комплексу. 2012. № 11. С. 72–81.

19. Габор С.С., Габор В.С. Ефективність як економічна категорія. Інноваційна економіка. 2012. № 7. С. 14–17.

20. Гарафонова О.І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Науковий журнал «Economic Synergy». 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3> (дата звернення 2.11. 2025).

21. Гарафонова О.І., Купчевський П.О., Ященко І.В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. Economic Synergy. 2022. № 4. С. 65–81. DOI: <https://doi.org/53920/ES-2022-4-5> (дата звернення: 21.11.2025).

22. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посібник.

2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури. 2010. 488 с.

23. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015. 204 с.

24. Гончарук А.Г. Управління ефективністю діяльності підприємства. Одеса: Астропринт. 2012. 260 с.

25. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 73–80.

26. Закриття ФОПів в Україні зросло на 54%, а компаній – на 15%. Команда YC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/zakrittia-fopiv-v-ukrayini-zroslo-na-54-a-kompanii-na-15> (дата звернення 11.11. 2025).

27. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: І Міжнародна науково-практична конференція (23 квітня 2020 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. С. 44–45.

28. Касич А.О., Хіміч І.Г. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 176–179.

29. Кизенко О. Прогнозування напрямів розвитку підприємства з використанням програмних продуктів Business Intelligence. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / за ред. А. Наливайка, О. Гребешкової. Київ : КНЕУ. 2019. С. 261–269.

30. Кобелєв В.М., Слатін Д.Ю., Соколов К.Ю. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 33. С. 98–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_33_16 (дата звернення: 07.11.2025).

31. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 120–126.

32. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання. 2008. 679 с.
33. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 10. С. 93–96.
34. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. Економіка та суспільство. Випуск 65. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93> (дата звернення 4.10. 2025).
35. Краснова В.В. Економіка підприємства: навч. посібник. Донецьк: ДонНУ. 2012. 502 с.
36. Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія / за ред. І. В. Кривов'язюка. Луцьк: РВВ Луцького НТУ. 2012. 226 с.
37. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с.
38. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.
39. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 23, ч. 2. С. 50–53.
40. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 6. С. 67–81.
41. Михалюк Л.М. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності та система показників її оцінки. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1–2(2). С. 75–81.
42. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. Науковий вісник Одеського національного економічного

університету. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/HB%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/HB%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97) (дата звернення 3.11. 2025).

43. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Знання. 2011. 630 с.

44. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1(01). С. 7–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_3 (дата звернення 13.11. 2025).

45. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3(76). С. 15–22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf (дата звернення 23.10. 2025).

46. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2016. 560 с.

47. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 11. С. 34–37.

48. Оболенський К.П. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 5. С. 23–30.

49. Орликовський М., Трокоз Д. Новітні концепції управління ефективністю сучасних підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> (дата звернення 13.11. 2025).

50. Отенко І.П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195> (дата звернення 15.11. 2025).

51. Пальчук О., Гуцалюк О. Підходи до визначення поняття «технологія ефективного управління» діяльністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2015. № 19. С. 349–355.

52. Парасій-Вергуненко І.М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. Наукові

записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2017. № 4 (32). С. 207–212.

53. Петков О.І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 392–399. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392 (дата звернення 8.11.2025).

54. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 24.11.2025).

55. Погорелов С.М., Леденко О.В., Матяж О.А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 26 (1135). С. 76–82.

56. Полегенька М.А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. № 10. С. 69–74.

57. Потій В., Куліш Г. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Економіка та управління. 2017. С. 54–59.

58. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. С. 35–38.

59. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. С. 46–49.

60. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. С. 34–37.

61. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

62. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. 2012. №

30. С. 136–143. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/757f66d2-6d5a-472e-be03-d3a21cf05dfc> (дата звернення 1.11. 2025).
63. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво. Київ: Знання-Прес, 2007. 440 с.
64. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 2 (92). С. 63–68.
65. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 53. С. 91–97.
66. Уткіна Ю.М., Веретельник Р.Г. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо–комерційної діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 273–277. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp> (дата звернення: 20.11.2025).
67. Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія. Київ : КНТЕУ. 2011. 257 с.
68. Хоменко Т., Погребняк А. Напрями підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2014. № 11. С. 125–131.
69. Хопчан М.І., Літковець Ю.В., Хопчан В.М. Управління ефективністю фірми: навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ 2011. 190 с.
70. Хохлов М.П., Баликов С.В. Визначення показників для оцінки ефективності діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. № 5. С. 67–72.
71. Череп А.В., Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 20.11.2025).
72. Шерстюк Р.П. Оцінка ефективності функціонування промислових

підприємств (компонента організаційного процесу економічних реформ у постконфліктних умовах). Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(12). Т. 1. С. 130–139.

73. Шляга О.В. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 43–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_8 (дата звернення: 11.11.2025).

74. Шляга О.В., Гальцев М.В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. № 7. С. 66–75.

75. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2022 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БРИТІШ АМЕРИКАН
ТОБАККО УКРАЇНА»
М. КИЇВ, ВУЛ. БОЛСУНОВСЬКА, БУД. 13-15
(ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО УКРАЇНА»)

Код за ЄДРПОУ: [40102602](#)

Дата звіту	22.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Максюта Іван Миколайович
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Кількість працівників	564

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	20 802.00	10 455.00
первісна вартість	1001	60 994.00	61 854.00
накопичена амортизація	1002	40 192.00	51 399.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16 661.00	57 475.00
Основні засоби	1010	282 470.00	246 740.00
первісна вартість	1011	720 699.00	760 783.00
знос	1012	438 229.00	514 043.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	82 051.00	115 327.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	401 984.00	429 997.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 872 895.00	3 557 320.00
Виробничі запаси	1101	61 743.00	83 452.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	4 811 152.00	3 473 868.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 169 617.00	1 193 366.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	83 010.00	99 208.00
з бюджетом	1135	632 930.00	835 813.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	594 305.00	253 607.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	258 539.00	1 243 648.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	143 926.00	154 764.00
Усього за розділом II	1195	7 755 222.00	7 337 726.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	8 157 206.00	7 767 723.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 560.00	3 560.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	2 632.00	14 996.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	-229.00	-229.00
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	648 166.00	2 330 424.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	654 358.00	2 348 980.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	110 314.00	115 120.00
Довгострокові забезпечення	1520	57 291.00	50 358.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Усього за розділом II	1595	167 605.00	165 478.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	2 663.00	2 704.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	69 697.00	88 783.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	6 692 556.00	3 871 125.00
розрахунками з бюджетом	1620	90 562.00	118 729.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	85 909.00	108 632.00
розрахунками зі страхування	1625	2 197.00	2 029.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 350.00	7 729.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	648 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	381 011.00	454 246.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	89 207.00	59 920.00
Усього за розділом III	1695	7 335 243.00	5 253 265.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	8 157 206.00	7 767 723.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 848 055.00	20 588 698.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21 642 910.00	17 874 973.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 205 145.00	2 713 725.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	230 857.00	662 572.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	351 685.00	353 380.00
Витрати на збут	2150	1 031 464.00	1 683 371.00
Інші операційні витрати	2180	223 425.00	54 213.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 829 428.00	1 285 333.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	50 448.00	6 948.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	23 120.00	20 315.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	3 928.00	2 809.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 852 828.00	1 269 157.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-522 570.00	-214 167.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 330 258.00	1 054 990.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 330 258.00	1 054 990.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	123 312.00	149 984.00
Витрати на оплату праці	2505	491 298.00	619 435.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	60 925.00	69 381.00
Амортизація	2515	167 880.00	183 393.00
Інші операційні витрати	2520	763 159.00	1 068 772.00
Разом	2550	1 606 574.00	2 090 965.00

Фінансова звітність за 2023 рік
 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БРИТІШ АМЕРИКАН
 ТОБАККО Україна»
 М. КИЇВ, ВУЛ. БОЛСУНОВСЬКА, БУД. 13-15
 (ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО Україна»)
 Код за ЄДРПОУ: [40102602](#)

Дата звіту	22.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Максюта Іван Миколайович
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	307

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	Початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 455.00	13 397.00
первісна вартість	1001	61 854.00	67 346.00
накопичена амортизація	1002	51 399.00	53 949.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	57 475.00	41 035.00
Основні засоби	1010	246 740.00	223 754.00
первісна вартість	1011	760 783.00	695 178.00
знос	1012	514 043.00	471 424.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	115 327.00	98 361.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	429 997.00	376 547.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 557 320.00	5 316 841.00
Виробничі запаси	1101	83 452.00	35 981.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	3 473 868.00	5 280 859.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 193 366.00	1 825 518.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	99 208.00	54 773.00
з бюджетом	1135	835 813.00	1 375 989.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	253 607.00	10 310.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 243 648.00	1 142 555.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	154 764.00	320 341.00
Усього за розділом II	1195	7 337 726.00	10 046 327.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 767 723.00	10 422 874.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 560.00	3 560.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	14 996.00	21 135.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	-229.00	-229.00
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 330 424.00	4 175 815.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 348 980.00	4 200 510.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	115 120.00	77 621.00
Довгострокові забезпечення	1520	50 358.00	51 301.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	

Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	165 478.00	128 922.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	2 704.00	3 185.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	88 783.00	87 781.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	3 871 125.00	4 829 800.00
розрахунками з бюджетом	1620	118 729.00	77 608.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	108 632.00	67 752.00
розрахунками зі страхування	1625	2 029.00	1 702.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 729.00	7 762.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	648 000.00	648 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	454 246.00	254 399.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	59 920.00	183 205.00
Усього за розділом III	1695	5 253 265.00	6 093 442.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	7 767 723.00	10 422 874.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 910 389.00	25 848 055.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27 711 769.00	21 642 910.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 198 620.00	4 205 145.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	31 751.00	230 857.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	324 875.00	351 685.00
Витрати на збут	2150	1 485 438.00	1 031 464.00
Інші операційні витрати	2180	190 504.00	223 425.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 229 554.00	2 829 428.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	58 893.00	50 448.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	19 036.00	23 120.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	11 538.00	3 928.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 257 873.00	2 852 828.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-412 482.00	-522 570.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 845 391.00	2 330 258.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 845 391.00	2 330 258.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	239 123.00	123 312.00
Витрати на оплату праці	2505	365 251.00	491 298.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	61 262.00	60 925.00
Амортизація	2515	127 867.00	167 880.00
Інші операційні витрати	2520	1 207 314.00	763 159.00
Разом	2550	2 000 817.00	1 606 574.00

Фінансова звітність за 2024 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БРИТІШ АМЕРИКАН
ТОБАККО Україна»
М. КИЇВ, ВУЛ. БОЛСУНОВСЬКА, БУД. 13-15
(ТОВ «БРИТІШ АМЕРИКАН ТОБАККО Україна»)
Код за ЄДРПОУ: [40102602](#)

Дата звіту	24.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Максюта Іван Миколайович
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Кількість працівників	332

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	13 397.00	7 375.00
первісна вартість	1001	67 346.00	68 367.00
накопичена амортизація	1002	53 949.00	60 992.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41 035.00	20 275.00
Основні засоби	1010	223 754.00	185 582.00
первісна вартість	1011	695 178.00	758 963.00
знос	1012	471 424.00	573 381.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	0.00	
інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	98 361.00	102 516.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	376 547.00	315 748.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 316 841.00	6 566 406.00
Виробничі запаси	1101	35 981.00	47 201.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 280 859.00	6 519 204.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 825 518.00	3 260 863.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	54 773.00	39 938.00
з бюджетом	1135	1 375 989.00	713 653.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 310.00	23 612.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 142 555.00	3 314 200.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	320 341.00	473 581.00
Усього за розділом II	1195	10 046 327.00	14 392 253.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	10 422 874.00	14 708 001.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 560.00	3 560.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	21 135.00	15 158.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	-229.00	-229.00
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 175 815.00	6 041 654.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 200 510.00	6 060 372.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	77 621.00	50 182.00
Довгострокові забезпечення	1520	51 301.00	69 019.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	128 922.00	119 201.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	3 185.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	87 781.00	84 727.00
товари, роботи, послуги	1615	4 829 800.00	7 701 476.00
розрахунками з бюджетом	1620	77 608.00	179 559.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	67 752.00	148 364.00
розрахунками зі страхування	1625	1 702.00	2 020.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 762.00	9 054.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	648 000.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	254 399.00	352 643.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	183 205.00	198 949.00
Усього за розділом III	1695	6 093 442.00	8 528 428.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	10 422 874.00	14 708 001.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 963 471.00	31 910 389.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	32 571 439.00	27 711 769.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 392 032.00	4 198 620.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	20 285.00	31 751.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	393 092.00	324 875.00
Витрати на збут	2150	1 683 938.00	1 485 438.00
Інші операційні витрати	2180	128 318.00	190 504.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 206 969.00	2 229 554.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	79 899.00	58 893.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	7 178.00	19 036.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4 093.00	11 538.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 275 597.00	2 257 873.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-418 758.00	-412 482.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 856 839.00	1 845 391.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 856 839.00	1 845 391.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	247 098.00	239 123.00
Витрати на оплату праці	2505	449 332.00	365 251.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	76 104.00	61 262.00
Амортизація	2515	148 284.00	127 867.00
Інші операційні витрати	2520	1 284 531.00	1 207 314.00
Разом	2550	2 205 349.00	2 000 817.00