

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«12» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо–професійною програмою
«Менеджмент і бізнес–адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Диверсифікація виробничої діяльності підприємства в умовах
високої конкуренції»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ–91
МАРИНЧЕНКО Анастасія Андріївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. САЛОЇД Станіслав Васильович

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо–професійна програма **«Менеджмент і бізнес–адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
МАРИНЧЕНКО Анастасії Андріївні**

1. Тема роботи: «Диверсифікація виробничої діяльності підприємства в умовах високої конкуренції»

керівник роботи доцент, к.е.н., доц. САЛЮЇД Станіслав Васильович

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077–с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально–методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у пивній сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020–2022 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2020–2022 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність диверсифікації виробничої діяльності підприємства;
- з'ясувати вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств;

б) аналітична частина:

- провести організаційно–економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати конкурентоспроможність підприємства;
- здійснити аналіз ефективності діяльності підприємства та з'ясувати особливості його функціонування;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект процесу диверсифікації виробничої діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність та ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Теоретична частина: визначення, сутність процесу диверсифікації.
2. Результати діяльності ПрАТ «Оболонь».
3. Аналіз потенціалу ПрАТ «Оболонь» за 2020–2022 рр.
4. Конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь».
5. Опис проекту з удосконалення планування витрат.
6. Економічне обґрунтування ефективності проекту.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1–го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2–м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2–го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3–го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково–практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.2023	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	

Студент _____ **Анастасія МАРИНЧЕНКО**

Керівник дипломної роботи _____ **Станіслав САЛОЇД**

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Диверсифікація виробничої діяльності підприємства в умовах високої конкуренції» містить 112 сторінок, 24 таблиці, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 81 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів процесу диверсифікації та розроблення практичних рекомендацій щодо розширення виробничої діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є диверсифікація виробничої діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження диверсифікації виробничої діяльності підприємства.

База дослідження – ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: статистичний аналіз, систематизації та узагальнення; фінансово-економічний аналіз; метод управлінської діагностики, графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проєкт диверсифікації виробничої діяльності компанії «Оболонь» шляхом розробки нової продуктової лінійки, а саме – виробництво снєків до пива, який має на меті створення додаткового каналу продажів, привернення нових клієнтів, задоволення потреб вже існуючих споживачів та збільшення позиції конкурентоспроможності компанії на ринку. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає у підвищенні конкурентоспроможності компанії шляхом збільшення ринкової частки.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для підвищення конкурентоспроможності, зокрема ПрАТ «Оболонь».

Результати впровадження досліджень. Розроблений проєкт було представлено керівництву ПрАТ «Оболонь», де було визнано його потенційну реалізацію.

Ключові слова: *диверсифікація виробництва, конкуренція, діяльність підприємства.*

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 112 pages, 24 tables, 15 figures. The bibliography list consists of 81 items.

The purpose of the work is to consider the theoretical aspects of the diversification process and to develop practical recommendations for the expansion of the enterprise's production activities.

The research object is the diversification of the production activity of the enterprise.

The research subject is the theoretical and practical aspects of the implementation of the diversification of the production activity of the enterprise.

The research base is PJSC «Obolon».

The research methods. The diploma work of the first (bachelor) level was carried out using general and special research methods: statistical analysis, systematization and generalization; financial and economic analysis; method of management diagnostics, graphic (for visual presentation of research results).

The results of work. Based on the results of the research, a project was developed to diversify the production activities of the «Obolon» company by developing a new product line, namely, the production of beer snacks, which aims to create an additional sales channel, attract new customers, meet the needs of existing customers and increase the company's competitive position on the market. The economic effect of the implementation of the proposed measures is to increase the competitiveness of the company by increasing the market share.

Recommendations on the use of work results. The results of the research can be used by domestic enterprises to increase their competitiveness, in particular, PrJSC «Obolon».

The results of research implementation. The developed project was presented to the management of PJSC «Obolon», where its potential implementation was recognized.

Keywords: *production diversification, competition, enterprise activity.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність диверсифікації виробничої діяльності підприємства	10
1.2 Вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств	22
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	33
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	35
2.1 Організаційно–економічна характеристика ПрАТ «Оболонь».....	35
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	44
2.3 Ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» та його особливості функціонування	57
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	71
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА.....	73
3.1 Проєкт диверсифікації виробництва ПрАТ «Оболонь».....	73
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	88
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3	99
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

В сучасних умовах високої конкуренції підприємства стикаються з ризиком залежності від одного конкретного продукту або ринку. Це може бути особливо небезпечно, оскільки швидкоплинні зміни попиту та технологічного процесу можуть негативно вплинути на прибутковість і навіть на життєдіяльність підприємства. Диверсифікація виробничої діяльності стає стратегічним відповідним рішенням, яке дозволяє компанії зменшити цей ризик і забезпечити більшу стабільність.

Одним з основних переваг диверсифікації є розширення асортименту продукції або послуг компанії. Це дає можливість залучати нових клієнтів та розширювати свою цільову аудиторію. Компанія, яка пропонує різноманітні товари або послуги, може займати сильну позицію на ринку, оскільки вона може задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Крім того, диверсифікація дозволяє компанії ефективніше використовувати свої ресурси і компетенції. Вона може використовувати існуючу інфраструктуру, виробничі потужності, технології та навички своїх співробітників для розширення виробничої діяльності. Це дозволяє знизити витрати на введення нових продуктів на ринок і збільшити ефективність виробничого процесу.

Варто зазначити, що диверсифікація може забезпечити компанії захист від змін у ринкових умовах. Вона дозволяє розподілити ризики між різними галузями або ринками, що зменшує вразливість компанії до негативних змін в окремих секторах. Якщо одна з галузей зазнає скорочення попиту або іншої негативної впливу, інші галузі можуть компенсувати ці втрати, зберігаючи стабільність компанії в цілому, а отже і її стійкість до ринкових змін.

Метою дипломної роботи є оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та дослідження його передумов до диверсифікації виробничої діяльності. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити ринкове середовище функціонування підприємства, провести порівняльний аналіз конкурентів, визначити ринкову позицію та конкурентні переваги підприємства;
- визначити вплив процесу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити передумови диверсифікації виробничої діяльності компанії;
- розробити проєкт з диверсифікації виробничого процесу в умовах високої конкуренції і надати його економічне обґрунтування;
- оцінити ефективність та ризикованість проєкту;
- надати пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованого проєкту.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної наукової та навчально–методичної літератури за темою дипломної роботи. Вона має значущість для практичної діяльності підприємства і сприяє підвищенню ефективності його роботи.

Об’єктом дослідження є процес диверсифікації виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – теоретичні засади та методологічні підходи щодо впровадження процесу диверсифікації виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь».

База дослідження – Приватне акціонерне товариство «Оболонь» ПрАТ «Оболонь». Юридична адреса: Україна, місто Київ, вул. Богатирська, буд. 3.

Методи дослідження. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств.

Практична значущість для підприємства, організації. Запропонований та обґрунтований у роботі проєкт диверсифікації виробничої діяльності може бути використаним на практиці ПрАТ «Оболонь», а також тотожними промисловими підприємствами.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність диверсифікації виробничої діяльності підприємства

Сучасний світ не стоїть на місці, а безупинно намагається йти в ногу із науково–технологічним процесом. Оскільки розвиток НТП є безупинним, то, відповідно, і зміни в сучасній економіці трапляються дедалі частіше. Ці зміни безпосередньо пов'язані з новими потребами споживачів та розширенням нових можливостей.

З одного боку, стрімкий розвиток НТП є безумовно позитивною складовою для людства. Оскільки еволюція технологічного процесу породжує нові можливості, сприяє ширшому охопленню та глобальному розвитку суспільства.

З іншого ж боку, безупинний рух економіки призводить до постійних змін в асортименті та номенклатурі продукції, що виготовляється підприємствами. Відповідно, тримає підприємців у постійній напрузі, оскільки їм весь час доводиться піклуватися про те, щоб схопити хвилю тренду та залишатися на стійких конкурентних позиціях ринку, задовольняючи сучасні потреби споживачів. Більш того, постійні зміни та нововведення сприяють значному скороченню життєвого циклу товару, що пояснюється регулярними змінами смаків і інтересів споживачів.

Для того, щоб уникнути спаду у товарообігу та прибутковості компанії, підприємцям необхідно проявляти гнучкість, відповідаючи сьогоdnішнім запитам. Найефективнішим вирішенням даної проблеми є диверсифікація виробничої діяльності підприємства.

Диверсифікація виробництва уособлює в собі вихід на нові ринки, охоплення незадіяних раніше галузей та процес розширення асортиментного ряду продукції. Даний процес дозволяє підприємствам почувати себе більш впевнено, оскільки диверсифікація дозволяє мати «варіативний» вид

заробітку. Тобто, якщо відчувається спад в одній із задіяних галузей, компанія може частково або повністю зосередити зусилля на своїй другій сфері. І, таким чином, мінімізувати або компенсувати втрати, які були спричинені занепадом першої галузі. Така політика підприємства додає йому значної конкурентної переваги над іншими компаніями, робить його більш стійким та непохитним, менш чутливим та вразливим до нових ринкових змін.

Перевага даного напрямку (диверсифікації виробничої діяльності) полягає у розвитку підприємства шляхом збільшення прибутку за рахунок створення нових виробництв / відкриття нових галузей / виробництва нових товарів.

Загалом, впровадження диверсифікації на підприємстві є досить популярною тенденцією в умовах глобалізації. В наукових статтях та літературі існує безліч трактувань щодо її сутності. Відомі науковці та економісти інтерпретують поняття диверсифікації по-різному. Нижче ми розглянемо деякі з них та узагальнимо наявні думки.

Наприклад, словники по бізнесу трактують поняття диверсифікації як введення одночасно декількох видів діяльності, які є абсолютно різними та не пов'язаними між собою, розширення асортименту продукції, що виготовляється, і вихід за межі основної діяльності [1].

Інтерпретація фінансово-банківського словнику є наступною: «диверсифікація» походить від лат. *diversificatio* – зміна, різноманітність, або *diversus* – різний та *fasere* – робити, означає розширення асортименту, видозміну продукції, освоєння нових виробництв [2].

Згідно економічної енциклопедії, диверсифікація – це розподіл капіталів, що інвестуються між різними об'єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього [3].

Одним з прикладів може бути книга «Стратегічний менеджмент» авторів Фреда Р. Девіда та Фореста Р. Девіда, де в розділі про стратегічне

планування описується стратегія диверсифікації як один з можливих шляхів забезпечення успішності підприємства [4].

А. Зуба розглядає поняття диверсифікації як процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю [5].

Підсумовуючи, наведені вище трактування поняття диверсифікації відобразимо у вигляді схеми (див. рис. 1.1).

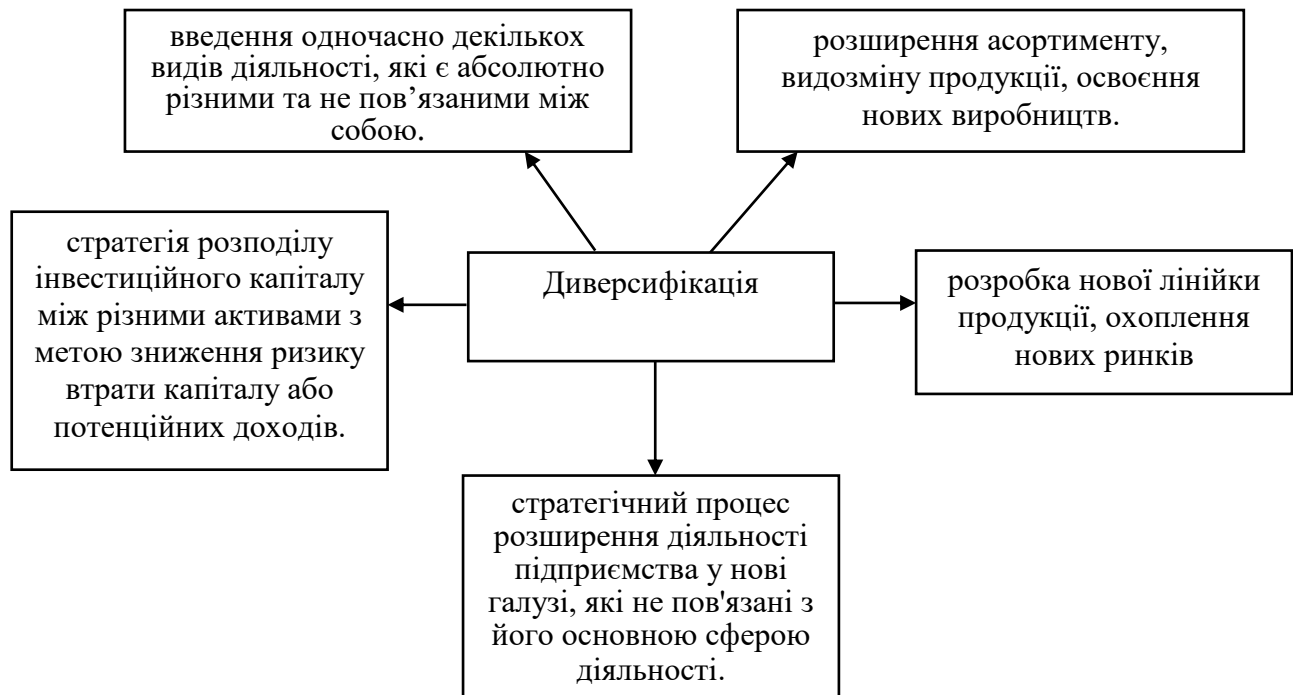


Рисунок 1.1 – Різноманітність визначень поняття диверсифікації
(складено автором)

Таким чином, якщо узагальнити розглянуті вище тлумачення щодо визначення терміну «диверсифікація», то можемо зробити власний підхід до трактування поняття:

Диверсифікація – це політика підприємства, яка здійснюється шляхом виходу на нові галузі та ринки, з новою лінійкою продукції, з метою подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентних позицій, збільшення прибутку та частки на ринку.

Компанії, які беруть собі за мету розширення діяльності (диверсифікацію), встановлюють ряд цілей, після чого проводять їхнє ранжування та впроваджують у життя з метою максимізації ефективності розвитку підприємства в майбутньому та забезпечення конкурентоспроможних позицій на ринку.

Розглянемо цілі, які трапляються найчастіше при впровадженні диверсифікації на підприємстві [6]:

- Отримання додаткового каналу прибутку;
- Підвищення конкурентоспроможності;
- Страхування майбутнього стану компанії;
- Розподіл ризику між виробництвами;
- Повноцінне завантаження виробничих потужностей;
- Ефективне використання ресурсів;
- Вихід на нові ринки;
- Розширення частки ринку [6].

Звичайно, цілі є повністю індивідуальними і для кожної організації вони будуть свої. Але наведений вище перелік допоможе нам орієнтуватися у найбільш поширених цілях серед компаній.

Пропоную розглянути основні причини для впровадження диверсифікації на підприємстві.

Причини виходу підприємств на нові товари на ринку, на думку Р. Кунца не піддаються однозначному визначенню. Далі висвітлено основні чинники, які є найбільш впливовими:

1) Перша причина, яка спонукає компанію до прийняття рішень щодо розширення – це занепад основного ринку функціонування. Причому дана стагнація не обов'язково має бути явною, достатньо мати прогнози. Даний чинник не потребує пояснення, оскільки компанія, яка натикається на невтішні показники прогнозованого періоду, так чи інакше почне хвилюватися за своє майбутнє і приймати усі доступні варіанти щодо усунення, або, принаймні, мінімізації можливих втрат [7].

2) Другою причиною є те, що до диверсифікації свого виробництва компаній спонукає нерівномірний розвиток галузей економіки. Це пов'язано з тим, що зміна відношення до виробництва різних продуктів, які залежать від стану ринку, може бути вигідною для компанії. Диверсифікація дає можливість компанії збільшити свою готовність до кон'юнктурних змін на ринку та знизити ризики виникнення проблем з улюбленими напрямками виробництва [7].

Крім того, нерівномірний розвиток галузей економіки може створювати нові можливості для компаній, які вже мають досвід у роботі з певними продуктами або послугами. Наприклад, зростання попиту на певний продукт може вести до того, що компанія зрозуміє можливість виробництва нових продуктів, які будуть відповідати новим потребам ринку [7].

3) Третьою причиною є падіння норми прибутку в основному виробництві. Це пов'язано з тим, що компанії можуть шукати нові джерела доходу та можливості для збільшення свого прибутку в інших галузях. Наприклад, якщо компанія спеціалізується на виробництві одного продукту, падіння попиту на цей продукт може привести до падіння прибутку. У такому випадку компанія може вирішити розширити свої виробничі можливості та додати до своєї лінійки продуктів інші товари або послуги, які мають високий попит на ринку [7].

Більш того, диверсифікація виробництва може дати можливість компаніям збільшити свою конкурентоспроможність, особливо в умовах падіння норми прибутку в основному виробництві. Компанії можуть розглядати диверсифікацію як можливість для збільшення своєї частки на ринку, розширення географії своєї діяльності або навіть для входження на нові ринки, що може привести до збільшення їх прибутку [7].

4) Науково-технічний прогрес може мати значний вплив на рішення компаній про диверсифікацію їх виробництва, і це буде четвертою причиною. Розвиток нових технологій та методів виробництва може створювати нові можливості для компаній у різних галузях [7].

Один з основних способів, яким науково–технічний прогрес впливає на рішення компаній про диверсифікацію полягає в збільшенні обсягів виробництва, а також зниженні витрат на виробництво за рахунок використання більш продуктивних технологій. Це може дати компаніям можливість збільшити свою рентабельність та диверсифікувати своє виробництво в нових галузях [7].

5) П'ята причина стосується антимонопольного законодавства, оскільки ці вимоги спрямовані на забезпечення конкуренції на ринку. Якщо компанія володіє сильною позицією на ринку, то вона може бути обмежена в своїй здатності до диверсифікації виробництва через обмеження, що накладаються антимонопольним законодавством [7].

Наприклад, якщо компанія володіє значними частками на ринку в певній галузі виробництва, вона може бути обмежена в можливості розширювати свою діяльність в інших галузях через вимоги щодо запобігання зловживанням монопольного становища. З іншого боку, якщо компанія має намір вступати на нові ринки, то вона повинна дотримуватись правил антимонопольного законодавства щодо концентрації на ринку та забезпечення конкуренції [7].

Отже, вимоги антимонопольного законодавства можуть вплинути на рішення компанії про диверсифікацію виробництва шляхом обмеження її можливостей або встановлення додаткових умов для розширення діяльності [7].

6) Створення нових робочих місць – шоста причина і вона може впливати на рішення компанії щодо диверсифікації виробництва наступним чином [7]:

– Розширення потенційного ринку: Створення нових робочих місць може призвести до збільшення кількості споживачів, що, в свою чергу, може збільшити попит на продукцію компанії. Якщо попит зростає, компанія може вирішити диверсифікувати виробництво, щоб задовольнити нові потреби ринку.

– Підвищення прибутковості: Створення нових робочих місць може збільшити продуктивність компанії та знизити витрати на робочу силу, що в свою чергу може підвищити прибутковість. Збільшення прибутковості може надихнути компанію на диверсифікацію виробництва, оскільки її фінансова позиція стає більш стійкою.

– Надання підтримки від влади: Створення нових робочих місць може надати компанії підтримку від влади, оскільки це сприяє зменшенню безробіття та збільшенню економічного зростання. Така підтримка може зробити диверсифікацію виробництва більш привабливою для компанії, особливо якщо вона отримує різноманітні фінансові та податкові пільги.

– Забезпечення конкурентної переваги: Створення нових робочих місць може дозволити компанії залучати талановитих працівників, які можуть допомогти їй здобути конкурентну перевагу на ринку.

7) Сьомою причиною може стати велика кількість моно–продуктових суб'єктів діяльності. Адже вона здатна створити серйозну конкуренцію на ринку та знизити прибутковість для компаній, що займаються виробництвом одного продукту. Це може стимулювати компанії до диверсифікації виробництва, щоб збільшити свою конкурентоспроможність та зменшити ризики від залежності від одного продукту [7].

Наприклад, якщо компанія виробляє тільки один продукт і цей продукт стає менш популярним на ринку, то компанія може зазнати великих фінансових втрат. У той же час, якщо компанія здійснює диверсифікацію виробництва, вона може створити додаткові джерела доходів, що забезпечать стабільність її фінансового стану в разі зменшення попиту на один з її продуктів [7].

Отже, конкуренція на ринку та залежність від одного продукту можуть стати стимулом для компаній розширювати свої види продукції та здійснювати диверсифікацію виробництва [7].

8) Причина восьма – пристосування до кон'юнктури ринку. З одного боку, якщо певна галузь ринку знаходиться в стадії зростання, то компанії

можуть розглядати можливість розширення виробництва в цій галузі. Наприклад, якщо на ринку виникає попит на електромобілі, то компанії, які вже виробляють електронні компоненти для автомобільної промисловості, можуть розглядати можливість розширення виробництва електромобілів [7].

З іншого боку, якщо галузь ринку знаходиться в стадії спаду, то компанії можуть розглядати можливість диверсифікації виробництва в інші галузі. Наприклад, якщо попит на класичні автомобілі зменшується, то компанії можуть розглядати можливість розширення виробництва електромобілів або розробки інших продуктів [7].

Отже, пристосування до кон'юнктури ринку може вплинути на рішення компанії про диверсифікацію виробництва шляхом розширення виробництва в певній галузі або розгляду можливості виробництва продукції в інших галузях [7].

9) Ще однією причиною може стати збереження робочих кадрів. Коли підприємство зіткнулося зі зменшенням попиту на його основний продукт, і відповідно, зниженням обсягів виробництва, може з'явитися необхідність зберегти свої робочі кадри. В такій ситуації компанія може вирішити розширити асортимент продукції та виробляти додаткові продукти, що дозволить зберегти робочі місця для своїх працівників. Крім того, диверсифікація може дозволити компанії займати нові ринки та залучати нових клієнтів, що допоможе збільшити обсяги виробництва і зберегти робочі місця. Таким чином, збереження робочих кадрів може стати важливим фактором, який буде враховуватися компанією при прийнятті рішення про диверсифікацію виробництва [7].

Загалом, причин щодо прийняття рішення про диверсифікацію значно більше. Наприклад, коливання в економіці, нерівномірний розвиток галузей, зниження прибутковості у основному секторі виробництва, а також на зміни в науково-технічному прогресі.

Якщо взяти до уваги поведінку українських компаній, то для них основними факторами для диверсифікації виступають причини 1, 3 та 5.

Тобто, стагнація основного ринку, страхування через нестабільність економічного стану держави та прагнення відкриття додаткового каналу надходження [8].

В умовах нестабільності на українському ринку, розширення діяльності підприємств може допомогти знизити ризики та збільшити прибутки. З постійним зростанням конкуренції та змінами в смаках споживачів, підприємства повинні шукати нові можливості для розвитку на ринку. Саме тому, одним з ефективних методів розвитку і є диверсифікація діяльності, що дозволить розширити асортимент продукції та послуг, залучити нових клієнтів та збільшити дохід українських підприємств [9].

Види диверсифікації можуть бути різними в залежності від сфери діяльності та конкретних умов. Однак, основні види диверсифікації включають горизонтальну, вертикальну та конгломератну диверсифікацію [10].

Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення діяльності компанії в тій же галузі, де вона вже працює, наприклад, запуск нової лінії продуктів або розширення асортименту. Цей тип диверсифікації підприємства полягає в тому, що вони вирішують розширити свою діяльність, включивши в свій асортимент нові продукти або послуги, які доповнюють або замінюють наявний продукт. Основна перевага горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що вона дозволяє підприємствам збільшувати свої доходи та ризикуючи менше, оскільки нові продукти або послуги вже мають готову аудиторію на ринку. Крім того, вона дозволяє підприємствам зайняти більш стійку позицію на ринку, що забезпечує стабільний розвиток у майбутньому [10].

Вертикальна диверсифікація – це стратегія розвитку підприємства, при якій воно розширює свою діяльність на інші ланки виробничого процесу, тобто на етапи перед та після власної виробничої діяльності. Ця стратегія полягає у тому, що підприємство збільшує свій контроль над ланками

виробничого процесу, тим самим зменшуючи залежність від постачальників та покупців [10].

Вертикальна диверсифікація може бути двох типів: назад та вперед. Назад – це коли підприємство розширює свою діяльність на ланку, яка передує його виробництву, тобто на постачальників сировини, матеріалів та комплектуючих. Така диверсифікація дозволяє підприємству знизити витрати на придбання сировини та інших необхідних матеріалів, а також зменшити ризик залежності від постачальників. Вперед – це коли підприємство розширює свою діяльність на ланку, яка настає після його виробництва, тобто на постачальників послуг, дистриб'юторів та роздрібних продавців. Ця стратегія дозволяє підприємству збільшити свою долю на ринку через забезпечення продажу своїх товарів і послуг на ранніх етапах виробничого процесу [10].

Конгломератна диверсифікація – це стратегія розвитку підприємства, коли воно розширює свою діяльність на повністю нові галузі, які не пов'язані з його основними видами діяльності. Тобто, підприємство входить в новий ринок, де вже діють інші гравці, із якими воно раніше не мав стиків [10].

При цьому, конгломератна диверсифікація часто включає у себе придбання компаній з різних галузей або відкриття власних підприємств з різних напрямків. Таким чином, підприємство стає мультибізнесовою корпорацією, яка працює в кількох різних сферах [10].

Однією з головних переваг конгломератної диверсифікації є можливість розширення діяльності на ринки, які не пов'язані з основною галуззю підприємства. Це дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з коливаннями ринку і змінами в споживчому попиті. Крім того, конгломератна диверсифікація дозволяє залучати нові технології, знання та досвід з інших галузей, що може стати основою для створення нових інноваційних продуктів.

Також розрізняють різні підходи до здійснення диверсифікації на підприємстві [11]:

Одним з таких є ресурсний підхід. Ресурсний підхід у впровадженні диверсифікації на підприємстві базується на використанні потенціалів зростання, що являють собою організаційні компетенції або управлінські ресурси. В цьому випадку, успіх компанії безпосередньо залежить від гнучкості наявних у ній ресурсів. Чим гнучкіше компанія позиціонує себе, як об'єкт господарювання, тим більше вірогідність успішної реалізації політики розширення за допомогою ресурсного підходу. Орієнтуючись на свої сильні сторони, підприємство може представити себе на декількох ринках одночасно, посилює тим самим свою конкурентоспроможність та основні переваги.

Якщо ж казати про іншу сторону медалі, а саме – недостатність ресурсів на фірмі, то, в такому випадку, компанії слід з'ясувати які причини цього та яким способом можна це виправити. Ресурси, що частково чи повністю вичерпалися, потребують відновлення або повної заміни відповідно.

Якщо при аналізі процесного ланцюжка виявлено невикористані ресурси, то виникає можливість їх застосування. Це може бути корисним не тільки на існуючих ринках, але й стати основою для розширення діяльності підприємства на нові ринки. Ресурсорієнтований аналіз дає можливість виявляти нові можливості для успішного розвитку підприємства і створення нових конкурентних переваг.

Другим, не менш дієвим, є ринковий підхід до впровадження диверсифікації. Даний підхід включає в себе три основні методи оцінювання, а саме: метод ринку капіталів, метод угод та метод галузевої оцінки.

Метод ринку капіталів – це методика визначення вартості компанії, яка заснована на аналізі фінансових та інших показників компанії і їх порівнянні з аналогічними компаніями, що вже знаходяться на фондових біржах. Цей підхід дозволяє визначити ринкову вартість акцій компанії та може бути корисним для інвесторів, які бажають оцінити, чи є акції компанії переоціненими або недооціненими порівняно з її конкурентами.

Метод угод – це метод оцінки вартості компанії, який базується на відношенні між кількістю акцій і ціною, яку інвестори готові заплатити за них. Він використовується для визначення ринкової вартості акцій компанії на певний момент часу і може бути корисним для інвесторів, які бажають дізнатися, скільки вони могли б отримати за свої акції, якби їх продали на ринку. Цей метод може бути особливо важливим, якщо недостатньо фінансової інформації про компанію, або якщо поточні фінансові показники не відображають потенціалу компанії для подальшого зростання.

Метод галузевої оцінки використовується для визначення вартості компанії шляхом порівняння її фінансових показників з середніми значеннями, характерними для галузі, в якій вона діє. Цей підхід може допомогти інвесторам зрозуміти, як компанія працює порівняно з іншими гравцями на ринку. Однак метод не враховує унікальних особливостей компанії, які можуть вплинути на її вартість. Такий підхід корисний для тих, хто бажає придбати чи продати акції компанії, і може допомогти в прийнятті обґрунтованого рішення.

Третім альтернативним способом до здійснення диверсифікації на підприємстві є ієрархічний підхід. За допомогою нього, проводиться детальна агрегація наявних сегментів бізнесу, а також виявлення невикористаного комерційного потенціалу компанії.

Системний підхід включає аналіз інформаційної та економічної сутності процесу як складової частини управління підприємством. Цей підхід надає можливість виявити причини, що стоять за рішеннями та надає інструменти для покращення планування та контролю, включаючи технічні та фінансові засоби [11].

Головне при здійсненні економічної диверсифікації – це зіставити прогнозований прибуток із показником ризику. Взаємозв'язок диверсифікації та операційного ризику – прямий, тож не слід нехтувати цим. Необхідно провести детальний аналіз, аби реалізація диверсифікації принесла бажану прибутковість, а не понесла неприємні збитки. Хоча, диверсифікація, як

правило за своєю природою здатна мінімізувати вплив ризику, проте повністю його уникнути їй ніяк не вдасться. Зрозуміло, що чим більший замах – тим більший ризик, і навпаки. Але, схильність до ризику – характеристика досить індивідуальна. Тож, для одного підприємця – не буде проблемою поставити на кін все, а для когось – такий вчинок буде більш ніж сумнівним та небезпечним. Тож, цей взаємозв'язок між диверсифікацією та операційний ризиком кожна компанія визначає для себе індивідуально.

Загальний ризик має два розгалуження [12]:

- несистематичний ризик;
- систематичний ризик [12].

Несистематичний ризик – це індивідуальний ризик, який притаманний конкретному підприємству. Його мінімізація можлива в процесі диверсифікації.

Систематичний ризик – ризик ринковий, загальний. Його уникнення неможливо досягти процесом диверсифікації, оскільки його природа зароджується глобальними проблемами, такими як інфляція, світова криза, політичні події тощо [12].

1.2 Вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств

На сьогодні, проблема підвищення конкурентоспроможності своєї організації стає дедалі серйознішою для підприємців. На ринку перебуває повно аналогів, які так чи інакше намагаються обійти тотожні продукти. Виходом з цієї ситуації стає розробка спеціальної індивідуальної для кожного підприємства стратегії, яка за своєю природою здатна надати організації свої переваги та покращити її сильні сторони, мінімізуючи при цьому вплив слабких сторін. Для розробки відповідної стратегії, підприємства можуть залучати відповідних фахівців, щоб мінімізувати ризики на час її створення та пришвидшити її подальше впровадження. При

розробці стратегії, фахівець зобов'язаний взяти до уваги та проаналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що безпосередньо впливають на успіх та розвиток відповідної компанії. Для цього, підприємству, а саме його керівникам, необхідно залучити усі потребуючі для цього ресурси та інструменти, що зможуть покращити сам процес складання майбутньої стратегії та прогнозування результату її політики [13].

Адам Сміт, відомий британський економіст XVIII століття, був одним з перших дослідників конкуренції та її ролі в економіці. Він стверджував, що конкуренція є ключовим фактором, який регулює економічну діяльність. У своїй головній праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» (1776 р.), Сміт написав: «Конкуренція... змушує кожного людину вкладати свої зусилля в таку діяльність, яка буде принесення йому найбільшу користь, і яка, у той же час, принесе найбільшу користь суспільству» [14].

Сміт також вірив, що конкуренція сприяє підвищенню якості продукції, зниженню цін та збільшенню виробництва. Конкуренція змушує підприємства постійно шукати нові способи покращення своїх продуктів та послуг, що сприяє інноваціям та прогресу в економіці. Він стверджував, що за відсутності конкуренції підприємства можуть зловживати своїм становищем, що може призвести до зниження якості продуктів, збільшення цін та загальної шкоди для споживачів та економіки в цілому [14].

Майкл Портер – один з найбільш відомих економістів світу, який розробив теорію конкурентної стратегії. У своїй книзі «Конкуренція» (Competition), він стверджує, що конкуренція є ключовим чинником для підвищення ефективності підприємств, забезпечення якості та інновацій [15].

Портер вважає, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності використовувати стратегії, які дозволяють відрізнитися від конкурентів та пропонувати більшу цінність для споживачів. Він також наголошує на важливості аналізу конкурентного середовища та визначенні сильних та слабких сторін конкурентів для розробки ефективної конкурентної стратегії [15].

За словами Портера, конкуренція не обмежується лише ринками товарів та послуг, вона також має місце на рівні країн та регіонів. Він стверджує, що висока конкуренція на ринку може стати стимулом для підвищення рівня життя та розвитку економіки країни, якщо підприємства будуть здатні ефективно конкурувати та пропонувати якісні товари та послуги за доступними цінами [15].

У своїй книзі «Принципи економіки» (1890), А. Маршал розглядає конкуренцію як один з важливих чинників визначення цін на товари та послуги на ринку. Він вважав, що конкуренція між продавцями призводить до зниження цін, а конкуренція між покупцями призводить до підвищення цін. Також Маршал вважав, що конкуренція стимулює підприємців до вдосконалення виробничих процесів та підвищення якості продукції, що в свою чергу призводить до збільшення прибутків та ефективності підприємств [16].

Карл Маркс у своїх трудах, зокрема «Капіталі», розглядав конкуренцію як важливий елемент капіталістичного виробництва. Він вважав, що конкуренція приводить до зниження цін на товари, що, в свою чергу, знижує прибуток капіталістів. Маркс також писав про те, що конкуренція призводить до зниження заробітної плати робітників, оскільки капіталісти намагаються знизити витрати на працю, щоб збільшити свій прибуток [17].

П. Хейне – німецький економіст XIX століття, який також досліджував питання конкуренції. Основні положення його теорії конкуренції полягали в тому, що конкуренція сприяє ефективному функціонуванню ринку, забезпечує оптимальне використання ресурсів та стимулює підприємства до постійного удосконалення виробництва. [18].

Йозеф Шумпетер був відомим економістом і соціологом, який зробив значний внесок у розвиток теорії економічної конкуренції. У своїх працях він висловлював ідею того, що конкуренція є двигуном розвитку економіки, але не є стійким фактором. Шумпетер вважав, що важливу роль в інноваційному

розвитку грають підприємці, які впроваджують нові продукти і технології на ринок [19].

Інтерпретація поняття «конкуренцію» інших відомих економістів наведена нижче у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація поняття «конкуренція»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Поведінковий підхід	
А. Сміт	Чесне, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби є зміна цін
М. Портера	Динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти
А. Маршал	Механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку
К. Маркс	Властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів та послуг
П. Хейне	Прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідких благ. Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги
Г.Л. Азоев	Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети
В.М. Власова	Суперництво між людьми, фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети
А.В. Войчак	Властиве товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими в більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів
Дж. Міль	Конкуренція є єдиним регулювальником цін, заробітної платні, ренти, вона сама по собі є законом, який встановлює правила цього регулювання
Х. Зайдель	Це центр ваги всієї системи ринкового господарства. Продавці і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягнення кожним своєї мети за рахунок конкурентів
Структурний підхід	
К. Макконнел, С. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання повинні мати можливість обирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів на ринку

Продовження табл. 1.1

Функціональний підхід	
Й. Шумпетер	Новий товар, нову технологія, нові ресурси або новий тип організації
Ф.А. фон Хайек	Це те, на що суспільство покладається у процесі вирішення будь-яких завдань, і лише тоді воно буде найуспішнішим у досягненні поставлених цілей
Р.А. Фатхутдінова	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах
Соціально– політичний підхід	
Ф. Енгельс	Конкуренція є найповнішим відображенням у сучасному суспільстві війни всіх проти всіх. Це війна, війна за життя, за існування, за все, і, відповідно, у разі необхідності – війна на смерть, яка відбувається не тільки між окремими членами цих класів. Один стоїть у іншого на шляху, і тому кожен намагається відтіснити іншого та зайняти його місце. Трудящі конкурують між собою і буржуа конкурують між собою.
К. Маркс	За своєю суттю конкуренція є не що інше як внутрішня природа капіталу, його суть, яка проявляється та реалізується у вигляді взаємного впливу багатьох капіталів один на одний, є не що інше, як внутрішня тенденція, яка виступає у формі зовнішньої необхідності. Капітал існує і може існувати лише у вигляді сукупності капіталів, тому його самовизначення проявляється у вигляді взаємного впливу капіталів. Вільна конкуренція, скільки б про неї не говорили, ще ніколи не була проаналізована економістами, хоча вона й складає основу всього буржуазного виробництва, яке ґрунтується на капіталі.
Загальноринковий підхід	
Ф. Найт	Конкуренція – ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато, і вони незалежні. Конкуренція – це свобода індивідуумів мати справу з тими чи іншими індивідуумами і вибирати вигідніші з їх точки зору умови серед запропонованих.
Й. Шумпетер	Конкуренція являє собою суперництво старого з новим: новими товарами, технологіями, джерелами забезпечення потреб, типами організації.
П. Самуельсон	Конкуренція – детально розроблений, складний механізм координації дій в ринкових умовах, який об'єктивно реалізується через систему цін та ринків. Конкуренція – це засіб об'єднання знань та дій мільйонів різних індивідуумів.

Складено автором на основі [20–36]

Отже, різна інтерпретація поняття «конкуренція» відомих економістів свідчить про те, що це поняття може мати різне тлумачення в залежності від того, яку економічну школу чи теоретичний підхід використовує вчений. А також те, що конкуренція може мати різне значення та роль у економічному розвитку, залежно від контексту та конкретних умов ринку.

Конкурентна стратегія описує план дій компанії з метою досягнення конкурентної переваги на ринку у порівнянні з конкурентами. Цей підхід може включати в себе різні методи, такі як зниження вартості товару, його диференціацію, фокусування на певному сегменті ринку або впровадження інновацій. Конкурентна стратегія вважається важливим елементом бізнес-стратегії компанії, оскільки вона визначає, як компанія буде конкурувати на ринку та досягати своїх цілей [37].

За допомогою ефективних конкурентоспроможних стратегій підприємство здатне підвищити привабливість свого бізнесу для споживачів, зменшити витрати на залучення та утримання клієнтів і досягти високих продажів. Механізм ведення конкурентного бізнесу передбачає аналіз конкурентних факторів, визначення переваг конкурентного бізнесу, визначення рівня конкуренції та постійний контроль за ним [38].

Конкурентна перевага є важливою частиною успішної стратегії компанії, адже вона здатна зміцнити позиції компанії на ринку. Для того, щоб досягти даного результату, необхідно звернутися за допомогою до різних факторів, а саме: високої якості продукції, швидкості і ефективності виробництва, наявності унікальних технологій, інноваційних рішень, патентів та інші прав на інтелектуальну власність, ефективного маркетингу і реклами [39].

Важливим елементом конкурентної переваги є також гнучкість і адаптивність компанії до мінливих умов ринку та потреб споживачів. Досягнення цієї мети вимагає глибокого розуміння ринку, його динаміки та тенденцій, а також знання конкурентів та їхніх стратегій.

Конкурентні переваги в боротьбі за лідерство на ринку дозволяють підприємству зайняти певну стійку позицію на ринку, залучити нове коло споживачів, збільшити обсяг продажів і збільшити свій прибуток. Але цього буде недостатньо, адже для того, щоб зберігати свою конкурентоспроможну позицію, підприємству просто необхідно повсякчас проводити моніторинг та

аналізувати нові можливості та потенційні ризики постійно змінного ринку, пристосовуватися до його змін та нововведених тенденцій.

Розмір ринку є одним із найважливіших елементів конкурентної стратегії компанії у своїй галузі. Це тому, що кожен ринок має різні продукти, канали розподілу та збуту, а також різних покупців. Зазвичай існує два варіанти визначення зони охоплення ринку: фокусування на велику кількість покупців по всьому ринку або зосередження на конкретному сегменті покупців, її ринковій ніші. Компанія обирає найкращу стратегію, поєднуючи уявну конкурентну перевагу з потенційним розміром ринку, який можна використати для підвищення її конкурентоспроможності [40].

Для отримання переваг над конкурентами, підприємство повинно використовувати економічні методи, які включають в себе оптимізацію виробничих процесів, зниження вартості продукції, підвищення якості та інноваційність. Одним з ключових факторів конкурентоспроможності є здатність підприємства пропонувати продукцію, яка буде більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів. Це може бути досягнуто за допомогою нових технологій, досліджень та розробок, а також маркетингових стратегій, які залучать більше споживачів. Конкурентоспроможність також передбачає успішне утримання певної позиції на ринку за допомогою різних стратегій, таких як диференціація продукції, зниження цін, підвищення якості та удосконалення послуг. Отже, конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху на ринку та забезпечення ефективної діяльності підприємства [41].

Конкурентоспроможність підприємств можна описати як їх здатність використовувати власні переваги в конкурентній боротьбі на ринках, забезпечувати ефективну діяльність та задовольняти потреби споживачів. Це включає пристосування до нових умов господарювання та швидке реагування на зміни в ринковій кон'юнктурі, щоб забезпечити привабливість власних товарів та перемагати конкурентів на ринках [42].

Існує кілька типів конкурентних переваг, які базуються на різних чинниках. Одна з них полягає у якості товарів, інша – у зовнішніх факторах, які змушують споживача платити вищу ціну. Також можуть бути внутрішні конкурентні переваги, що обумовлені підвищеною продуктивністю, конкурентні переваги, засновані на контролі витрат на продукцію, або на ключових компетенціях, що забезпечують унікальну цінність для споживача. Конкурентна перевага відображає співвідношення різних характеристик продукції та може бути відносною стосовно конкурентів. Вона є результатом різних чинників, які можна розділити на кілька категорій відповідно до природи конкурентних переваг [43].

Важливим елементом розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є диверсифікація та впровадження нових, нетрадиційних видів підприємницької діяльності. Це може бути ефективним інструментом у протистоянні кризовим процесам та забезпечити стабільний прибуток сільськогосподарським підприємствам [44].

Диверсифікація в умовах високої конкуренції – це стратегія, яка дозволяє компанії виділитися серед своїх конкурентів і отримати вигідну позицію на ринку. Для досягнення цієї мети компанія пропонує унікальні продукти або послуги, які відповідають потребам конкретного сегмента ринку. Наприклад, унікальний функціонал, дизайн, технологія виробництва або післяпродажне обслуговування можуть стати фактором, що приваблює клієнтів і створює перевагу серед наявних конкурентів.

Диверсифікація дозволяє компанії встановлювати вищі ціни на товари та послуги, які приносять більший прибуток за тих же витрат. Оскільки немає прямої конкуренції за окремі товари та послуги, покупці готові платити більше за свої покупки. Однак диференційована стратегія вимагає великих витрат на дослідження та розробки для створення унікального продукту та забезпечення високої якості та обслуговування. Дана стратегія також може забезпечити різноманітні конкурентні переваги, такі як ресурсні (пов'язані з ціноутворенням та ефективністю споживання), технологічні

(пов'язані з використанням масового виробництва), інноваційні (забезпечують можливості для розширення асортименту та оновлення продукції) та партнерські (спроможні формувати соціальні та економічні стандарти та реалізовувати їх на практиці).

Для успішної диверсифікації підприємства потрібно враховувати кілька критеріїв, таких як: привабливість галузі з точки зору рентабельності та потенційного розвитку, фінансовий стан підприємства та його місце на ринку, наявність асоціативних зв'язків між профілем підприємства та галуззю, куди він планує диверсифікуватися, створення замкнутих виробничих циклів та гнучке реагування на зміни в смаках та вподобаннях споживачів. Однак, при диверсифікації можуть виникати загрози, такі як невизначеність та необ'єктивність оцінки власної компетентності, ускладнення управління різними підрозділами підприємства, проблеми з пошуком джерел фінансування, невизначеність часу впровадження та неадекватна реакція споживачів. Тому, вибір диверсифікації потребує обдуманих рішень, оцінки ризиків та планування.

Сучасні промислові підприємства зіткнулися з економічною ситуацією, що характеризується нестабільністю та невизначеністю. Щоб успішно розвиватись в майбутньому, підприємствам необхідно бути здатними прогнозувати та гнучко реагувати на змінювані умови зовнішнього середовища, а також зберігати та здобувати нові конкурентні переваги на ринках. Одним з таких ефективним способом підвищення конкурентоспроможності і є диверсифікація.

Пандемія та подальша криза залишили свій відбиток на економіці багатьох підприємств. Для того, щоб зберегти свої конкурентні переваги та стійкі позиції, а також вийти з цього кризового після карантинного стану, підприємствам довелося прикласти чимало зусиль. Проте будь-які зусилля приносять результат. У нашому випадку – це нові можливості для розвитку, а саме: створення нових продуктів, розвиток інших напрямів діяльності та пошук нових відповідей на сучасні потреби споживачів. Економічна

диверсифікація – відмінний та діючий інструмент для цього. Диверсифікація допомагає розширити не лише обсяги продукції, що випускається, за рахунок її різноманіття, але й вивести компанію на нові галузі, що, безпосередньо, дадуть підприємству певних привілей в очах своїх конкурентів та підвищать лояльність споживачів. Звісно, трапляються випадки, що пориву та завзяття іноді не вистачає для того, щоб успішно впровадити диверсифікацію без збитків для компанії. Для результативного використання даної політики необхідно мати певні знання, навички аналізу та хоча б мінімальний досвід у подібних кроках. І навіть цього комплексного набору може бути замало. Підприємство ніяк не може захистити себе від можливих ризиків та збитків, які, в принципі, супроводжують його протягом усього шляху його функціонування. Тож, методом «спроб та помилок» підприємство так чи інакше отримає певний досвід та зворухнеться з етапу «стагнації». А перший крок до дій – це вже 50% успіху. Тож, боятися діяти – не варто, головне – тверезо та раціонально зважити усі «за» та «проти», провести глибокий аналіз та обрати найоптимальніший, на думку експертів, шлях реалізації процесу диверсифікації.

Успішними «спробами» на шляху до високого рівня розвитку стали такі відомі українські підприємства, як «ДТЕК», «Нафтогаз», «Метінвест», «Інтерпайп», «Нова Пошта». Тобто, обравши одного разу політику диверсифікації, як основного способу майбутнього піднесення, зазначені підприємства дійсно зазнали успіху.

Наприклад, «ДТЕК» інвестує у вітрову та сонячну енергетику, енергоефективність та енергозбереження, розвиток газовидобування та нафтової галузі. Також компанія активно розвиває сектори інновацій та цифрові технології [44].

Застосування цього підходу дозволяє компанії розширювати свій бізнес, знижувати залежність від конкретного ринку та забезпечувати довгострокову стабільність та прибутковість. Проте, диверсифікація є складним та витратним процесом, який вимагає значних інвестицій та

ресурсів. Успіх залежить від правильного вибору стратегії та ретельного аналізу ринків та галузей, в які компанія має намір входити [45].

НАК «Нафтогаз України» здійснює стратегічні заходи щодо диверсифікації своєї діяльності з метою зниження ризику залежності від газових доходів та розширення діяльності у більш різноманітних напрямках. Основні ініціативи включають розширення діяльності в газовій інфраструктурі, розвиток відновлюваної енергетики, виробництво водню та інші проекти. Крім цього, компанія активно розширює свою логістичну мережу та надає клієнтам більше послуг, включаючи продаж газу та електроенергії. Диверсифікаційна стратегія НАК «Нафтогаз України» сприяє збільшенню конкурентоспроможності компанії та забезпеченню її стабільного розвитку у майбутньому [46].

«Метінвест» – це компанія, яка відома своєю диверсифікаційною стратегією, яка полягає в розвитку різноманітних напрямків бізнесу. Компанія має активи у різних галузях, зокрема металургії, гірництва, енергетики та землеробства. Крім того, «Метінвест» інвестує в інноваційні проекти, що підвищує рівень технологій та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Завдяки стратегії диверсифікації «Метінвест» успішно розвивається та збільшує свою частку на ринку [47].

Компанія «Інтерпайп» активно розвиває стратегію диверсифікації, щоб зменшити ризики та залежність від одного виду продукції. Для досягнення цієї мети компанія займається розширенням своїх виробничих можливостей та розвитком нових напрямків, таких як виробництво сталевих труб різних форм та призначення. Крім того, компанія активно працює над будівництвом та реконструкцією доріг та мостів, а також розширює свої експортні ринки та логістичну мережу. Впровадження стратегії диверсифікації дозволяє компанії забезпечити більш стійкий розвиток у майбутньому та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку [48].

Нова Пошта – компанія, що активно впроваджує стратегію диверсифікації своїх діяльностей з метою розширення своїх можливостей та

зменшення ризиків від залежності від однієї галузі. Окрім основної діяльності з доставки поштових відправлень, компанія розширює свій бізнес у сфері електронної комерції, розробляє та впроваджує нові цифрові сервіси для своїх клієнтів [48].

Більш того, компанія «Нова Пошта» активно розвиває свій сегмент «Нова Пошта Експрес», який надає швидкі та надійні послуги доставки по Україні та за кордон, включаючи доставку товарів, придбаних в інтернет-магазинах. Крім того, «Нова Пошта» запроваджує ряд інноваційних проєктів, таких як створення онлайн-майданчика для електронної комерції, впровадження розумної системи відстеження посилок з використанням штучного інтелекту, а також встановлення пунктів самовивозу товарів у магазинах різних форматів [48].

Впровадження стратегії диверсифікації дозволяє компанії забезпечити стабільність та зростання в умовах ринкової конкуренції, а також розширити свій вплив на ринку електронної комерції та зайняти лідерську позицію у своїй галузі.

Висновок до розділу 1

Підсумовуючи наведені у розділі 1 тлумачення, можемо зробити висновок, що сутність диверсифікації полягає у розширенні підприємством його продуктового асортименту та ринкової присутності з метою зниження ризиків і забезпечення стійкості бізнесу. Процес диверсифікації передбачає впровадження нових продуктів, розширення географії збуту, пошук нових ринків або розвиток альтернативних напрямків діяльності. Диверсифікація дозволяє підприємству залучати нових клієнтів, зменшувати залежність від конкретного ринку або продукту, а також підвищувати його конкурентоспроможність. Важливим аспектом диверсифікації є аналіз ринкових тенденцій, оцінка ризиків та вибір оптимальної стратегії розширення.

Вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств полягає в тому, що вона може сприяти зміцненню позицій підприємства на ринку і підвищенню його конкурентних переваг.

Диверсифікація допомагає підприємству розширити свої можливості і пристосуватися до змін у попиті, економічному середовищі та конкурентному полі. Вона забезпечує гнучкість і резерви в діяльності підприємства, дозволяючи йому впливати на ринок і займати більш стійкі позиції в умовах конкуренції.

Однак, успішна диверсифікація вимагає обережного аналізу ринкових тенденцій, конкурентного середовища та ризиків, а також розробки ефективної стратегії. Недоуспіх у впровадженні диверсифікації може призвести до розсіювання ресурсів і невиправданих витрат, що погіршить конкурентоспроможність підприємства.

У підсумку, правильно планована та реалізована диверсифікація діяльності може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи йому більш широкі можливості для росту, адаптації до змін і здобуття переваг на ринку.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Організаційно–економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Досліджуване мною підприємство – ПрАТ «Оболонь», не тільки одне з найбільших, але й одне з найвідоміших підприємств української алкогольної галузі. Нижче наведемо загальну характеристику підприємства та зведемо отримані дані у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Оболонь» ПрАТ «Оболонь»
Поштова та юридична адреси підприємства	04212, Україна, місто Київ, вул. Богатирська, будинок 3.
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993 (29 років 10 місяців)
Уповноважені особи	Булах Ігор Васильович
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн.
Організаційно–правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива Інші: 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв

Складено автором на основі [49]

На сьогоднішній день компанія є лідером виробництва пива в Україні, а її продукти продовжують здобувати популярність як в межах країни, так і за її межами. Історія його заснування пов'язана зі змінами, які відбувалися в Україні в 90–х роках минулого століття [50].

У 90–х роках український ринок алкогольних напоїв був досить хаотичним та нерегульованим через брак регулювання та корупції, що спричиняло багато проблем для виробників та споживачів. Однак ПрАТ

«Оболонь» зуміла протистояти цим викликам і досягти успіху в своїй галузі завдяки високій якості своїх продуктів та ефективному управлінню [51].

ПрАТ «Оболонь» зародилася в 1974 році, коли розпочали будівництво майданчика для броварні. У 1980 році відбулося урочисте відкриття Київського пивзаводу №3 і запуск першого пива. У 1986 році на основі Київського пивзаводу №3 було створено об'єднання пивоварних підприємств «Оболонь», до якого увійшли Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 та Фастівський пивзавод. У 1993 році підприємство було приватизовано і отримало статус закритого акціонерного товариства [52].

Початково компанія займалася поставкою зерна та інших сировинних матеріалів, а також виробництвом макаронних виробів. Однак вже в 1994 році вона розширила свою діяльність і почала виробляти пиво. Зараз компанія є лідером виробництва пива в Україні, а її продукти продовжують здобувати популярність як в межах країни, так і за її межами [50].

У 1998 році ЗАТ «Оболонь» стало першим підприємством у своїй галузі, яке отримало міжнародний сертифікат ISO–9001 версії 1994 року, що підтверджує високий рівень управління якістю та здатність українського підприємства виробляти продукцію світового рівня. У 2004 році була запущена найбільша лінія розливу пива в Європі з потужністю 110 тис. пляшок на годину. Цей крок дозволив заводу «Оболонь» увійти до трійки найпотужніших пивоварних заводів у Європі. В 2008 році ЗАТ «Оболонь» стало першим серед підприємств харчової промисловості, яке сертифікувало одразу чотири системи управління [52].

Компанія «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ–П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) [52].

Окрім виробництва пива, ПрАТ «Оболонь» є виробником інших алкогольних напоїв, таких як квас, сидр, горілка, вино та інші. На

сьогоднішній день асортимент ПрАТ «Оболонь» включає більше 100 найменувань напоїв, серед яких – пиво, слабоалкогольні напої, сидр, безалкогольні напої та мінеральна вода. Крім напоїв, фірма випускає промислові товари, такі як пивоварний солод, гранульована пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТ–преформа та ящики [50].

У своїй продукції компанія використовує тільки натуральні інгредієнти та високоякісну воду з власних артезіанських свердловин, що забезпечує якість та смакові властивості напоїв [50].

ПрАТ «Оболонь» займає важливе місце на ринку алкогольних напоїв в Україні, а також здійснює експорт своєї продукції в ряд країн світу, включаючи США, Європейський Союз, Китай та інші. Зараз компанія є частиною міжнародної корпорації «Carlsberg Group», яка є одним з найбільших виробників пива в світі [53].

Крім виробництва алкогольних напоїв, ПрАТ «Оболонь» активно займається соціальною відповідальністю та підтримкою спортивних заходів. Компанія є спонсором багатьох спортивних команд та подій, таких як футбольні чемпіонати, веломарафони, змагання з плавання та інші [54].

Структура компанії «Оболонь» була формувалася протягом багатьох років відповідно до стратегії розвитку, спрямованої на розширення виробництва, впровадження власного виробництва сировини, інноваційний підхід, повну екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 підприємств по всій території України (див. рис. 2.1).

Загалом у складі корпорації працюють майже 4 тисячі співробітників.

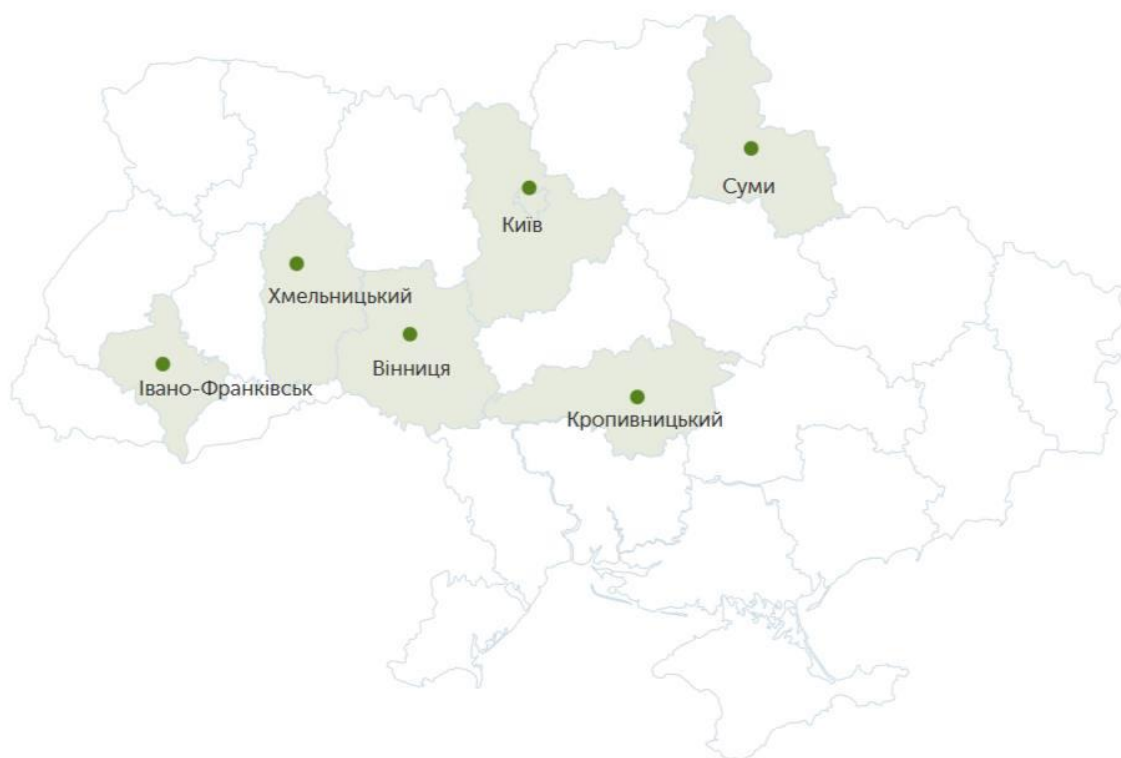


Рисунок 2.1 – Регіони підприємств корпорації «Оболонь»

Джерело: [50]

Основну інформацію по кожному з підприємств корпорації «Оболонь» було наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основна інформація підприємств корпорації «Оболонь»

Назва	Місце розташування	Вид діяльності
1	2	3
Головне підприємство		
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Київська область, м. Київ	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини. Загалом у 2014 році випущено понад 70 млн дал напоїв.
ПрАТ «Тетіс»	Київська область, м.Київ	Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії.
Дочірні підприємства		
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	Хмельницька область, Красилів	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.
ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»	Київська область, Фастів	Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв.

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Територіально віддалені цехи		
Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Кіровоградська область, м. Олександрія	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф–тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф–преформ.
Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Хмельницька область, смт Чемерівці	Виробництво солоду.
Підприємства з корпоративними правами		
ПрАТ «Бершадський комбінат»	Вінницька область, м. Бершадь	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв.
ПрАТ «Дяtkівці»	Івано–Франківська область, Коломия	Виробництво солоду
ТОВ «ФК «Оболонь»	Київська область, м.Київ	Футбольний клуб «Оболонь»
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Сумська область, м. Охтирка	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.

Складено автором на основі [50]

Структура управління корпорацією «Оболонь» є досить складною, охоплює різні форми та підходи. Управління на рівні регіонів та продукції здійснюється через змішану дивізійну організаційну систему. Централізоване управління базується на лінійно–функціональній моделі, яка забезпечує зв'язки між структурними одиницями та делегування роботи. Лінійні підрозділи мають безпосереднє керівництво та рішення, а функціональні підрозділи забезпечують консультування, планування, контроль, координацію процесів та інформування. Ця структура забезпечує горизонтальний розподіл персоналу за сферами діяльності та вертикальний ланцюг підпорядкування підрозділів керівництву на різних рівнях [50].

Структура управління акціонерного товариства складається з [50]:

- 1) Загальних Зборів акціонерів (функція обрання членів Наглядової ради);
- 2) Наглядова рада (призначення виконавчої дирекції);
- 3) Виконавча дирекція (здійснює оперативне управління);

4) Комітети (моніторинг, аналіз, контроль процесів виробництва, інструктаж), з них: – тендерний комітет (закупівля сировини і матеріалів; моніторинг та аналіз постачальників; контроль якості та безпеки сировини); – етична комісія (контроль за дотриманням нормативних актів та документів, етична експертиза та розгляд етичних звернень); – комісія з охорони праці, санітарії та екології (контроль, моніторинг робочих місць, навчання з охорони праці, екологічний моніторинг, розробка механізму мінімізації впливу на довкілля).

5) Вповноважені особи (аудит, контроль, арбітраж), з них: – уповноважений з гендерних питань (контроль, дотримання положень Гендерного плану, розгляд порушень гендерних прав, розв'язання конфліктів, пов'язаних з гендерним питанням); – уповноважений з енергоменеджменту (забезпечення енергетичної політики корпорації, енергоефективних заходів енергоаудиту) [50].

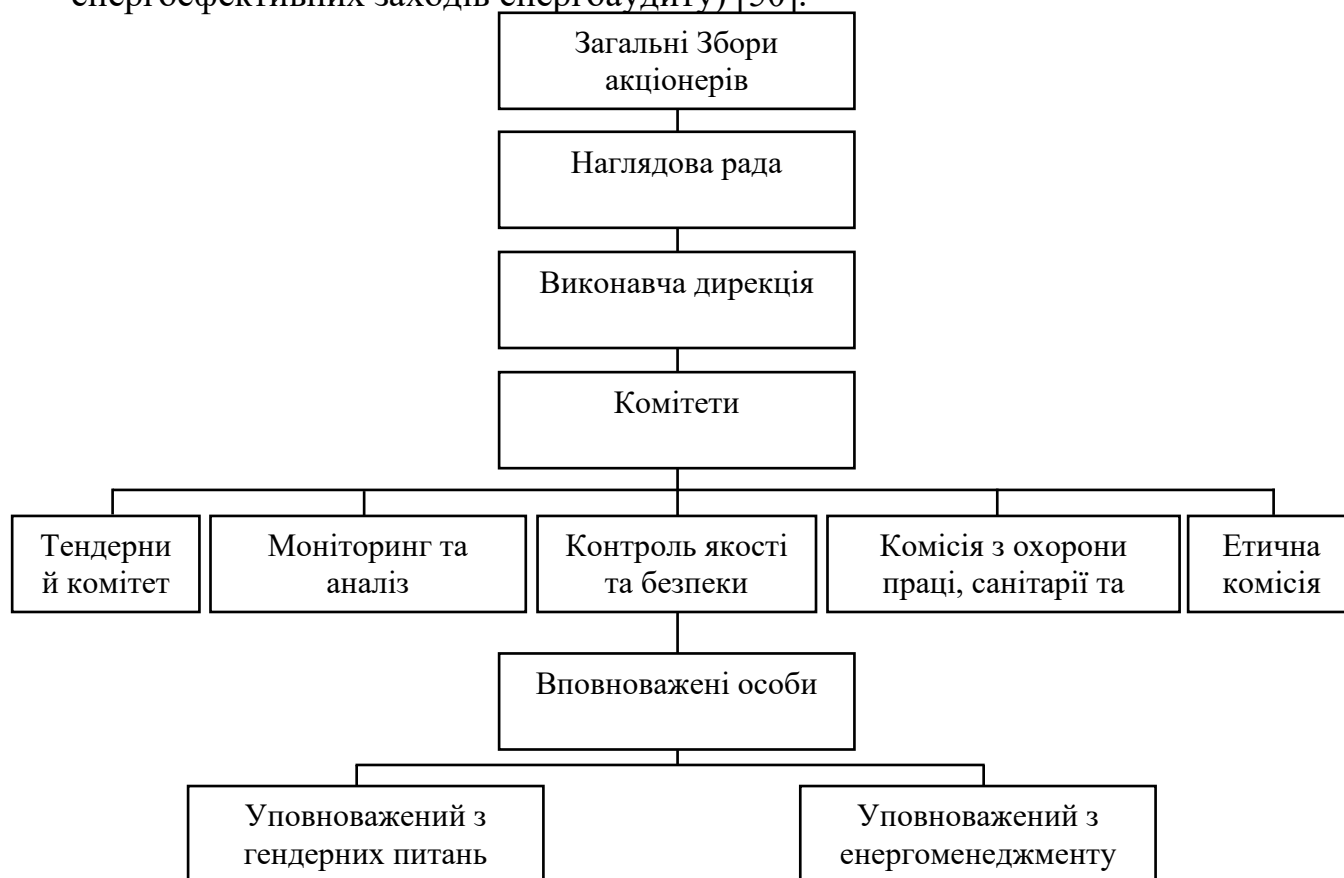


Рисунок 2.2 – Структура управління акціонерного товариства «Оболонь»

Джерело: [50]

Для легшого сприймання інформації, зведемо наведені вище відомості у графічний спосіб (див. рис. 2.2):

Керівництво ПрАТ «Оболонь» складається з голови правління та декількох віце– президентів, які відповідають за різні напрямки діяльності компанії, такі як фінанси, маркетинг, виробництво, продажі та логістика (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Керівництво ПрАТ «Оболонь»

Керівник	Посада	Вид діяльності
1	2	3
Олександр Слободян	Президент	Стратегічне й оперативне планування.
Сергій Блощаневич	Голова Наглядової ради, директор з управління персоналом	Організація роботи з персоналом, регулювання трудових відносин, розвиток персоналу, координація соціальних програм.
Ігор Булах	Генеральний директор	Стратегічне планування, оперативне управління, безпека праці.
Юрій Меленчук	Директор з продажу	Організація збуту всіх видів продукції.
Василь Шилов	Директор з маркетингу	Стратегічне маркетингове планування, розробка кампаній з просування брендів для різних медіа ресурсів. Реклама та зв'язки з громадськістю та засобами масової інформації.
Дмитро Буга	Директор фінансовий	Стратегічний аналіз, поточне та оперативне планування. Управління національною інтегрованою корпоративною структурою
Андрій Ярешко	Директор з корпоративних питань та розвитку	Розвиток підприємств з корпоративними правами, диверсифікація бізнесу корпорації, розвиток фірмової торгівлі та мережі фірмових магазинів «О–маркет».

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Олександр Чуб	Директор з зовнішньоекономічних питань	Зовнішньоекономічна діяльність, розвиток експортних ринків, операції з імпорту.
Тарас Шекета	Директор з операційної діяльності	Технічний контроль та якість продукції на всіх етапах виробництва, логістика, функціонування систем управління ISO.
Віта Ломакіна	Директор з матеріально-технічного постачання	Управління та координація централізованого постачання сировини та матеріалів, реалізація сировини власного виробництва.
Олександр Пшеничний	Директор з інформаційних технологій	Впровадження нових технологій, управління інформаційними ресурсами, безпека та розвиток усіх інформатизованих процесів у компанії, управління інвестиціями в ІТ для підвищення продуктивності

Складено автором на основі [50]

ПрАТ «Оболонь» є одним з найбільших виробників алкогольних напоїв в Україні та має значні фінансові показники (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові показники ПрАТ «Оболонь», тис.грн.

Показники	Активи	Виручка	Зобов'язання
2022	5 615 058	8 661 928	2 253 451
2021	5 341 154	5 909 426	3 200 641
2020	5 425 815	5 464 827	3 410 270
2019	5 300 000 – 5 400 000	5 200 000 – 5 300 000	3 400 000 – 3 500 000
2018	4 700 000 – 4 800 000	4 500 000 – 4 600 000	3 100 000 – 3 200 000

Складено автором на основі [49]

Для кращого сприймання, наведемо діаграму фінансових показників ПрАТ «Оболонь» (див. рис.2.3).

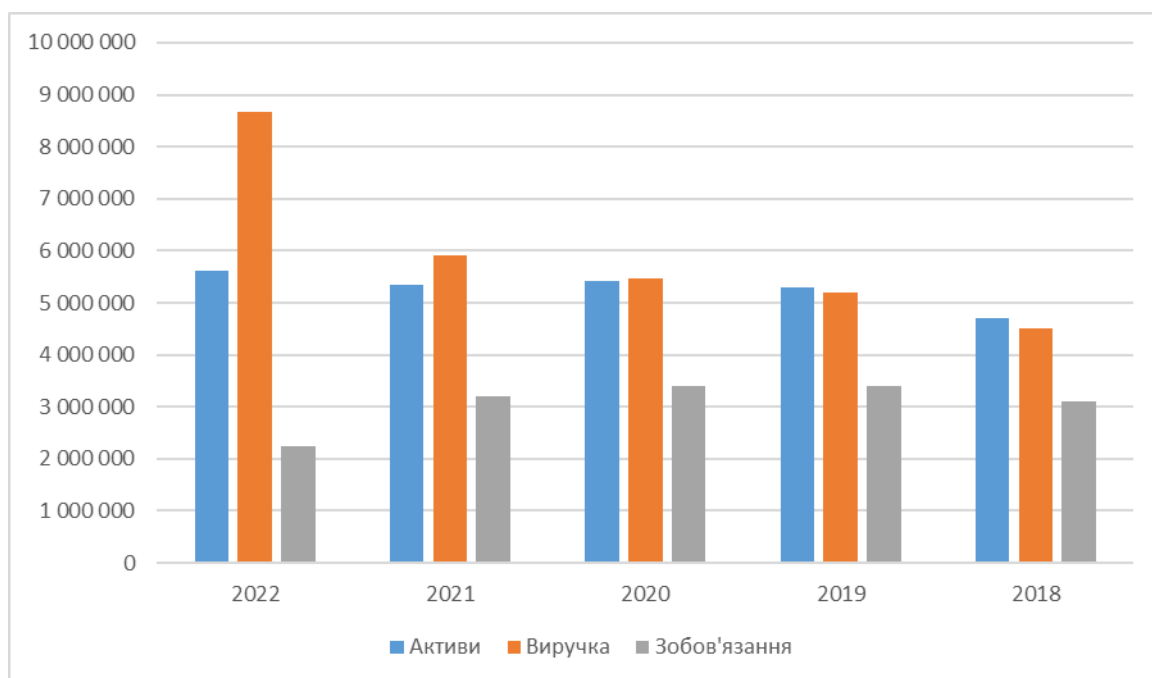


Рисунок 2.3 – Фінансові показники ПрАТ «Оболонь», тис.грн.
(складено автором)

На основі таблиці та побудованої діаграми фінансових показників ПрАТ «Оболонь» можна зробити наступні висновки щодо її фінансового стану:

1. У 2022 році компанія отримала найбільший обсяг виручки з—поміж останніх 4 років.
2. За показником зобов'язань, їх сума зменшилась у 2022 році на 947 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що є позитивним фактором.
3. За показником активів, їх сума збільшилась на 273 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком.
4. За показником виручки, компанія збільшила її обсяг на 2 752 502 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Отже, на підставі даної таблиці можна зробити висновок, що компанія «Оболонь» збільшує свою активність та обсяги виручки з року в рік, що є добрим показником для її діяльності. Також, зменшення зобов'язань у 2022 році є позитивним фактором, оскільки це може свідчити про зменшення ризику для фінансової стійкості компанії. Однак, для отримання більш повної картини фінансового стану компанії, нам необхідно дослідити інші фінансові

показники, які не вказані в даній таблиці, такі як прибуток, рентабельність, зростання витрат і інші. Також, для більш точного аналізу, необхідно порівняти фінансові показники компанії з аналогічними показниками інших компаній в тій же галузі.

Крім того, важливо враховувати макроекономічні чинники, які можуть впливати на фінансові показники компанії, такі як загальний економічний стан країни, валютні курси, інфляція та інші. Тому, для повної оцінки фінансового стану компанії «Оболонь», у підрозділі 2.2 мною буде проведений комплексний аналіз всіх факторів, які можуть впливати на її діяльність.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Стан ринку пива в Україні змінюється з року в рік, оскільки він напряму залежить від різних чинників, таких як економічна ситуація, зміна споживчих попитів та смаків, законодавство тощо.

Аналіз ринку пива в Україні свідчить, що його виробництво становить 35% від загального обсягу продажу алкогольних напоїв. У нашій країні діє 241 пивоварня, які займаються випуском цього популярного пінного напою. З них 204 відносяться до категорії малих пивзаводів, які щорічно виробляють до 300 тисяч літрів пива [55].

Продукція вітчизняних пивоварень має провідну позицію на ринку пива в Україні, складаючи близько 90% його загального обсягу. Українське пиво не поступається якістю імпортним аналогам, але має значно більш привабливу ціну. Це дозволяє виробникам успішно проникати на зарубіжні ринки пива, отримуючи додаткові ресурси для подальшого розвитку [55].

Згідно з дослідженням компанії Euromonitor International, у 2020 році ринок пива в Україні зменшився на 8,4% порівняно з попереднім роком. Проте, з огляду на економічні обмеження, пов'язані з пандемією COVID– 19, це зменшення не є несподіваним. Крім того, згідно з цим дослідженням,

варто очікувати, що ринок пива в Україні буде показувати позитивні темпи зростання в перспективі до 2025 року, завдяки підвищенню попиту на крафтове пиво та експортні можливості [56].

Згідно зі статистикою, наданою Українською асоціацією пивоварів та безалкогольної продукції, у 2020 році споживання пива в Україні склало 22 літри на душу населення. Це на 2 літри менше, ніж у 2019 році. Проте, з огляду на те, що у 2020 році пандемія COVID– 19 сильно вплинула на господарську діяльність та поведінку споживачів, це зменшення не є критичним [57].

Аналіз ринку пива в Україні виявляє серйозні негативні наслідки, спричинені повним масштабом вторгнення Росії. У 2022 році галузь зазнала значних втрат, що суттєво вплинули на його розвиток. Деякі пивоварні підприємства, що опинилися на окупованій території або в зонах активних бойових дій, зникли з ринку, що призвело до скорочення загального обсягу виробництва пива в країні. Крім того, зниження доходів населення, зменшення споживчої аудиторії та введення тимчасових обмежень на реалізацію алкоголю призвели до зменшення обсягу продажів пива.

На базі SWOT– налізу проведемо аналіз перспектив розвитку галузі (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT– аналіз пивоварної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Довга традиція виробництва пива в Україні. Наявність великої кількості пивоварень та пивних заводів; Збільшення популярності крафтового пива серед молоді та активних споживачів; Розвинута мережа роздрібної торгівлі та дистрибуції; Доступна ціна через вітчизняне виробництво у порівнянні з імпортом пивом; Висока якість продукції, яка не поступається закордонним аналогам; Ефективна маркетингова стратегія та реклама; Широкий асортимент продукції.	Нестабільне економічно– політичне становище в країні; Незадовільний рівень інфраструктури та логістики, що ускладнює транспортування продукції та постачання її на зовнішні ринки; Високий рівень податкового навантаження та непередбачуваність фіскальної політики, що обмежує інвестиційну привабливість галузі; Недостатнє фінансування та інвестиції в дослідження та розвиток галузі.

Продовження табл. 2.4

Можливості	Загрози
Збільшення попиту на крафтове пиво: український ринок крафтового пива поступово зростає, оскільки споживачі все більше зацікавлені у якісному та різноманітному пиві. Це може створити можливості для розвитку нових місцевих пивоварень та розширення асортименту вже існуючих; Експорт: Україна має потенціал стати виробником пива для експорту на міжнародні ринки, оскільки її географічне розташування надає зручний доступ до ринків Європи та Східної Азії; Залучення інвестицій та розвиток інфраструктури; Впровадження технологій та інновацій: Україна може здійснювати технологічний прогрес, зокрема у напрямку використання більш сучасних технологій виробництва пива, що може забезпечити конкурентну перевагу на міжнародному ринку; Підвищення якості та стандартів: Постійне вдосконалення стандартів виробництва пива може сприяти підвищенню якості продукту та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.	Висока конкуренція з боку іноземних брендів може погіршити позиції вітчизняних пивоварів і призвести до зниження ринкової частки; Зростання цін на сировину: Ріст цін на сировину може збільшити витрати на виробництво пива, що може призвести до підвищення цін на кінцевий продукт та втрати споживачів; Погіршення економічної ситуації: Погіршення економічної ситуації може призвести до скорочення витрат на товари і послуги, включаючи пиво; Підвищення податків на алкоголь: Збільшення податків на алкоголь може призвести до підвищення цін на пиво та зниження попиту на нього; Здоровий спосіб життя: Зростаюча популярність здорового способу життя може призвести до зменшення споживання алкогольних напоїв, зокрема пива.

Складено автором на основі [58]

Українських виробників пива можна умовно поділити на індустріальні, регіональні та малі (крафтові) пивоварні. Хоча законодавство не передбачає офіційного поділу на ці категорії, існує розрізнення між великими пивоварнями (з обсягом виробництва понад 300 000 літрів на рік) та малими пивоварнями (з обсягом виробництва до 300 000 літрів на рік, з торгівлею лише пивом). Розмір вартості ліцензії для цих пивоварень відрізняється значно. Великі пивоварні повинні сплачувати 500 000 гривень на рік за ліцензію, тоді як малі пивоварні мають заплатити лише 30 000 гривень [59].

Головними гравцями на українському ринку пива на сьогоднішній день залишаються ПрАТ «Карлсберг Україна» (флагманський бренд – «Львівське»), ПАТ «Абінбев Ефес Україна» (флагманський бренд –

»Чернігівське»), ПрАТ «Оболонь» (флагманський бренд – «Оболонь») та ТзОВ «Перша приватна броварня» (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Частка основних виробників пива на українському ринку

Частки основних гравців на ринку пива України станом на 2021р., (у натуральному виразі, %)	
Підприємство	Частка ринку
Абінбев Ефес Україна	36,1%
Карлсберг Україна	25,3%
Оболонь	18,7%
Перша приватна броварня	12,6%

Складено автором на основі [59]

Для кращого сприймання мною була побудована діаграма, за допомогою якої ми маємо чітке уявлення про розподіл ринку пива між 4–ма основними гравцями та можемо побачити частку кожного з них станом на 2021 рік (див. рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Частка українських компаній на ринку пива
(складено автором)

Таким чином, можемо зробити висновок, що лідером на українському ринку пива є компанія ПАТ «Абінбев Ефес Україна». На другому місці –

ПрАТ «Карлсберг Україна», а обране нами підприємство для огляду ПрАТ «Оболонь» займає почесне 3-тє місце серед лідерів. Більше 80% ринку пива в Україні контролюють три конгломерати. Важливим кроком у формуванні такої домінування стало об'єднання компаній «Сан Інбев» і «Ефес» у 2018 році. Решта ринку залишається у володінні регіональних пивоварень та крафтових заводів [59].

На жаль, повномасштабне вторгнення Росії не залишилось непоміченим на українському ринку пива. У 2022 році найбільші виробники пива та соків зазнали значного зменшення обсягу продажів, тоді як компанії, що належать до «другого» та «третього» рівнів, зросли у продажах. Цю інформацію повідомляють за результатами дослідження, проведеного Асоціацією ритейлерів України та NielsenIQ, які цитується в Forbes.

Дослідження Асоціації ритейлерів України та NielsenIQ також свідчать про те, що у топ– 4 найбільших виробників пива в Україні у 2022 році упали продажі (у грошах) на 24% [60].

Найбільше скоротилися продажі в АВ Inbev (бренди Чернігівське, Рогань, Corona) –на 70%. Заводи виробника в Україні, через безпеку, не працювали з початку війни до середини осені [60].

Частково долі лідерів перейшли до менших гравців. Пивоварня Опілля наростила продажі на 81%, а Уманьпиво на 343% [60].

Отже, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» має 3 прямих конкурента – ПАТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ТзОВ «Перша приватна броварня». Далі мною буде розглянуто кожну конкуруючу компанію окремо, щоб зрозуміти якими сильними сторонами вона володіє та які переваги має над своїми конкурентами на ринку.

Злиття бізнесів АВ InBev і Anadolu Efes утворило АВ InBev Efes, що сталося 31 березня 2018 року. Ця компанія є одним з провідних гравців на українському пивоварному ринку і є спільним підприємством двох найбільших пивоварних компаній у світі: Anheuser–Busch InBev та Anadolu Efes, яка є найбільшою пивоварною компанією в Туреччині [61].

У містах Чернігів, Харків та Миколаїв АВ InBev Efes має три броварні. В їхньому портфелі пивних брендів представлені як глобальні торгові марки, такі як Bud, Corona Extra і Stella Artois, так і міжнародні торгові марки, зокрема Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Staropramen, Toller, Velkopopovickiy Kozel. Крім того, вони також виробляють локальні торгові марки, серед яких «Чернігівське», «Рогань», «Янтар» та «Жигулівське Оригінальне» [61].

У 2022 році АВ InBev Efes змушена була припинити роботу трьох своїх броварень, що призвело до втрати значної частки на українському ринку. В даний час компанія активно працює над перезапуском виробничих потужностей з метою повного відновлення бізнесу. Вона також зосереджена на інвестиціях у розвиток свого персоналу та зміцнення лідерського складу, щоб забезпечити успішний розвиток у майбутньому.

Однак стратегія компанії залишається незмінною [61]:

- Заклик до відповідального споживання алкоголю;
- Захист навколишнього середовища;
- Розвиток суспільства [61].

На XXIV Міжнародному конкурсі якості пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод, солоду пивоварного в рамках Всеукраїнської акції «Свято пива», яку проводить асоціація «Укрпиво», компанія АВ InBev Efes Україна отримала 14 нагород за якість продукції [61].

Carlsberg Ukraine є складовою частиною Carlsberg Group, визнаної як одна з провідних пивоварних груп у світі з вражаючим асортиментом пивних брендів та інших напоїв. Бренд Carlsberg є одним з найвідоміших пивних брендів у всьому світі, а Somersby і Tuborg входять до числа найпопулярніших пивних брендів в Європі. Заснована в 1847 році, Carlsberg Group забезпечує стабільну роботу та позитивний внесок у суспільний розвиток на всіх своїх ринках. Група нараховує понад 40 000 працівників і здійснює продажі своєї продукції на понад 150 ринках у всьому світі. Крім

того, Carlsberg Group є одним з найбільших данських інвесторів на території України [62].

Carlsberg Ukraine володіє пивоварнями, розташованими у Запоріжжі, Києві та Львові. Особливо важливою є Львівська пивоварня, яка є першою промисловою пивоварнею в Україні. Компанія налічує понад 1350 співробітників, які працюють на цих заводах. В портфелі продукції Carlsberg в Україні знаходяться пиво, алкогольні та безалкогольні напої під такими відомими торговими марками, як «Львівське», Robert Doms, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Seth&Riley's Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші [62].

«Перша приватна броварня» займає четверте місце за обсягами виробництва та ринковою часткою серед пивоварних компаній в Україні. Заснована у 2004 році сім'єю Андрія Миколайовича Мацоли, компанія протягом багатьох років була виключно сімейним підприємством до січня 2012 року [62].

У січні 2012 року «Перша приватна броварня» здійснила злиття з ПБК «Радомишль», який був частиною міжнародної групи OASIS CIS. OASIS CIS є виробником пива та безалкогольних напоїв у шести країнах. Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) та німецький пивний концерн Oettinger володіють 30% акцій OASIS CIS [62].

На сьогоднішній день «Перша приватна броварня» керує двома пивзаводами – один розташований у Львові, а інший у Радомишлі. Загальна їх потужність становить 2,3 млн гектолітрів пива щорічно. Найбільшим акціонером компанії є український підприємець Андрій Мацола, а другий за розміром пакет акцій належить Європейському Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) [63].

Корпоративна стратегія «Першої приватної броварні» спрямована на збереження позицій лідера на ринку пива в Україні та подальший розвиток компанії відповідно до змін у попиту та тенденцій ринку.

Основні напрямки корпоративної стратегії [63]:

- збереження та розширення асортименту пива з використанням новітніх технологій та інновацій;
- збільшення виробничих мощностей та покращення виробничих процесів;
- розширення мережі продажу на різних ринках України та залучення нових клієнтів;
- підвищення якості продукції та впровадження високих стандартів виробництва;
- залучення інвестицій для фінансування інновацій та розвитку бізнесу;
- активна маркетингова політика та підтримка бренду в усіх його вимірах;
- використання цифрових технологій для поліпшення процесів та взаємодії з клієнтами [63].

Орієнтування на збереження лідерських позицій, активна інноваційна діяльність та зосередження на якості продукту дозволяють «Першій приватній броварні» залишатись конкурентоспроможною та успішною на ринку пива в Україні. Компанія є одним з найвідоміших виробників пива в Україні, але за обсягами виробництва вона не є одним з найбільших виробників пива в країні. На даний момент «Перша приватна броварня» є одним з провідних виробників крафтового пива в Україні та має значну популярність серед споживачів. Вона виробляє різноманітні сорти пива, що мають свої унікальні характеристики та смакові властивості, що є важливим чинником для забезпечення популярності компанії серед любителів пива. Однак, якщо говорити про загальний обсяг виробництва пива в Україні, то «Перша приватна броварня» не може конкурувати з провідними виробниками, такими як АВ InBev Efes Україна, «Карлсберг Україна» та ПрАТ Оболонь [63].

Знесемо отриману інформацію про конкурентів у спільну таблицю для порівняння (див. табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Критерій	ПАТ «Абінбев Ефес Україна»	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь»	«Перша приватна броварня»
1	2	3	4	5
Походження	Є частиною міжнародного конгломерату AB InBev	Є частиною міжнародної корпорації Carlsberg Group	Є одним з найбільших виробників пива в Україні	Є одним з найвідоміших виробників пива в Україні, але за обсягами виробництва вона не є одним з найбільших виробників пива в країні.
Діяльність, що є основним бізнесом підприємства	Виробництво пива	Виробництво пива та безалкогольної продукції	Виробництво пива	Виробництво пива
Місія	Створюємо сильні бренди напоїв, які відповідають потребам споживачів та сприяють задоволенню їхніх смакових переваг.	Збережемо вікові традиції пивоваріння для майбутнього покоління	Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті	Наша місія полягає у виробництві якісного та смачного пива, яке задовольняє смакові потреби клієнтів та надає приємні відчуття.
Корпоративна стратегія	Заклик до відповідального споживання алкоголю, захист навколишнього середовища, розвиток суспільства.	Стратегія розвитку на основі корпоративної соціальної відповідальності	Стратегія розвитку, яка передбачає диверсифікацію продукції та збільшення обсягів виробництва, збереження високої якості продукції та зміцнення лідерської позиції на ринку пива в Україні. Крім того, компанія активно вивчає потреби ринку та залучає інноваційні технології для виробництва продукції.	Збереження позицій лідера на ринку пива в Україні та подальший розвиток компанії відповідно до змін у попиті та тенденцій ринку

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Провідні конкурентні переваги	Високий рівень потенціалу виробничих потужностей, наявність добре злагодженої системи збуту продукції, відповідність якості продукції державним стандартам.	Доступні ціни, гнучкість у розрахунках за продукцію, сервіс належного рівня, широкий асортимент продукції, зручні умови постачання	Широка лінійка продуктів; Висока якість продукції; Широка розповсюдженість; Інноваційність; Рекламні кампанії.	Якість продукції; Широкий асортимент продукції; Ефективна маркетингова стратегія; Широка мережа розповсюдження продукції; Стабільність на ринку.
Портфель пивних брендів	Глобальних ТМ: Bud, Corona Extra, Stella Artois; міжнародних ТМ: Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Staropramen, Taller, Velkopoprovickiy Kozel; а також локальних ТМ: «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне».	пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торговельних марок, як «Львівське», Robert Doms, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Seth&Riley's Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші.	«Оболонь», «Золотой Восток», «Хмільне», «Козацьке», «Пивоварня №1», «Оболонське», «Перлина» та інші. Загалом, налічується більше 20 видів пива різних марок та смаків, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів.	«Zhiguly», «Lvivske», «Kvas Taras», «Bakunin», «Одеське».
Середня ціна пляшки 0,5 літра преміум–класу пива	Від 35 грн. і вище	Від 30 грн. і вище	Від 25 грн. і вище	Від 25 грн. і вище

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Маркетингова стратегія	Активно працює над розвитком своїх брендів та позиціонуванням їх на ринку. Абінбев Україна використовує широкий спектр маркетингових інструментів для просування своїх продуктів, зокрема напоїв та алкогольних напоїв. Компанія активно використовує рекламу, просування через соціальні медіа, спонсорські заходи та інші маркетингові канали.	Активно працює над розвитком категорії крафтового пива в Україні. Карлсберг Україна володіє сильною маркетинговою стратегією, спрямованою на просування своїх пивних брендів. Компанія активно використовує рекламу, спонсорські заходи, партнерства зі спортивними подіями та інші просувальні канали.	Активно працює над розвитком категорії безалкогольного пива. Оболонь використовує різноманітні маркетингові стратегії для просування своїх пивних та безалкогольних продуктів. Компанія активно використовує рекламу, спонсорські події, розташування товарів в магазинах та інші просувальні канали для привертання уваги споживачів.	Активно співпрацює з українськими сировинними виробниками, що сприяє збільшенню власного виробництва та підтримці української економіки. ППБ проводить різноманітні маркетингові акції, конкурси та промоції, щоб залучити увагу споживачів. Вони також спонсорують спортивні заходи та культурні події.
Інновації	Абінбев Україна відома своїми інноваційними підходами у напоїв і алкогольних напоїв. Компанія активно розвиває нові продукти та пакування, надаючи споживачам широкий вибір інноваційних варіантів. Вони акцентують увагу на вдосконаленні якості продукції та впровадженні нових технологій виробництва.	Карлсберг Україна має репутацію інноваційного підприємства в галузі пивоваріння. Компанія активно займається дослідженнями та розробкою нових сортів пива та упаковок, включаючи низькоалкогольні та безалкогольні варіанти. Вони також фокусуються на впровадженні екологічності та сталого розвитку в своїх інноваційних проектах.	Інноваційна політика реалізовувалась протягом 2019 року у двох напрямках: інновації форматів та продуктів інновації. Загалом протягом 2019 року було випущено близько 30 новинок. Оболонь відома своїми інноваціями в галузі виробництва пива та безалкогольних напоїв. Компанія регулярно представляє нові сорти пива та інші інноваційні продукти.	Амбітна українська компанія, яка невинно зростає та впроваджує інновації, але, на жаль, конкретних даних щодо інноваційної політики компанії знайти не вдалося.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Сировина (солод) для виготовлення пива	Має власних постачальників солоду, а також використовує зерно та солод з різних країн, залежно від технічних та якісних вимог до виробництва пива.	Використовує для виготовлення свого пива солод, який вирощується в Україні, а також імпортований солод з країн ЄС, таких як Німеччина та Данія.	Виготовляє свій солод самостійно з використанням українського ячменю.	Виготовляє свій солод самостійно з ячменю власного виробництва.

Складено автором на основі [50, 61–63]

Отже, «AB InBev Efes Україна», «Карлсберг Україна» та ПрАТ Оболонь – це три провідні виробники пива в Україні. Вони мають різні бренди пива та різні стратегії виробництва та маркетингу.

На основі отриманих даних з табл. 2.6, проведемо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» за методом «еталону». Метод „еталону» використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства (див. табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» за методом «еталону»

Критерій конкурентоспроможності	ПАТ «Абінбев Ефес Україна»	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь»	«Перша приватна броварня»
Якість продукції	10	10	10	10
Ціна	8	9	10	10
Інновації	10	10	10	6
Ринкова позиція (доля ринку, яку займає підприємство)	10	9	8	7
Маркетинг	10	10	10	9
Бренд і репутація	10	10	10	7
Портфель пивних брендів	10	9	8	7
Σ	68	67	66	56

Складено автором на основі табл. 2.6

Основними критеріями конкурентоспроможності було обрано якість продукції, ціна, інноваційна політика підприємств, ринкова позиція, маркетингова стратегія, бренд та обсяг портфелю пивних брендів. Максимальна кількість балів за кожен критерій – 10. Для кращої візуалізації, мною було побудовано графічну ілюстрацію стану конкурентоспроможності усіх розглянутих вище підприємств (див. рис. 2.5).

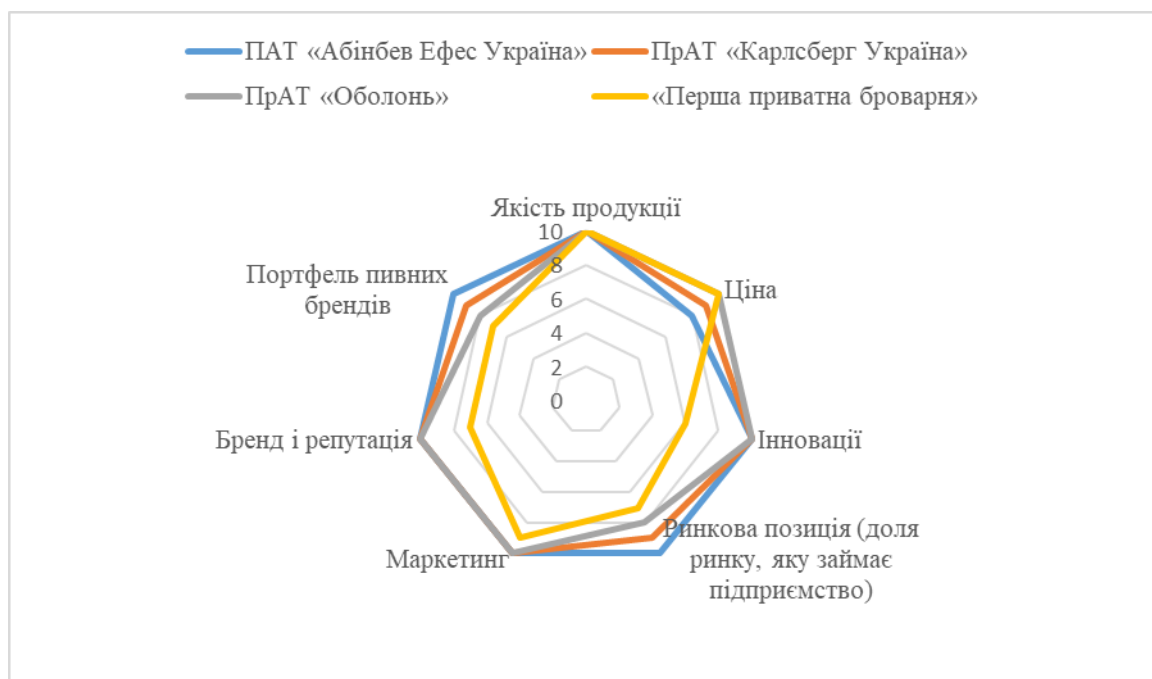


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності

(складено автором)

Як ми бачимо з пелюсткової діаграми, «Перша приватна броварня» поступається іншим гравцям на українському ринку майже по всіх критеріях. Отже, основними конкурентами для ПрАТ «Оболонь» залишається ПАТ «Абінбев Ефес Україна» та ПрАТ «Карлсберг Україна». Результати оцінки трьох основних гравців є відносними, оскільки за основу була взята інформація з відкритих джерел, відгуки клієнтів та власне спостереження. Але, тим не менш, вони дають нам чітке уявлення про позицію на ринку кожної з компаній.

Основними перевагами, якими наділений ПрАТ «Оболонь» над своїми конкурентами – це доступні ціни, висока якість продукції, стабільність та

надійність, оскільки компанія має довгу історію успіху на ринку та є надійним партнером для споживачів та бізнес– партнерів. Також компанія має власні виробничі потужності та забезпечується сировиною власного виробництва, однак, компанія також може імпортувати деякі інгредієнти для виробництва своєї продукції, такі як дріжджі, фільтрувальні матеріали, а також етикетки та упаковку, , які не виробляються в Україні.

2.3 Ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» та його особливості функціонування

Ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» та аналіз його особливостей функціонування – найголовніші аспекти, які вказують на загальний стан підприємства, його загальну ефективність та успіх.

Умовно поділимо підрозділ на два підпункти: аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь» та аналіз особливостей функціонування ПрАТ «Оболонь».

Аналіз фінансової діяльності допоможе визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для отримання прибутку. У процесі аналізу потрібно звернути увагу на такі показники, як прибуток, витрати, прибутковість, рентабельність та інші [64].

Аналіз особливостей функціонування ПрАТ «Оболонь» допоможе визначити, як компанія працює відносно своїх конкурентів, які її переваги та недоліки, які інновації та покращення вона внесла в свою діяльність. У процесі аналізу потрібно звернути увагу на такі аспекти, як стратегії продажів та маркетингу, виробничий процес, дистрибуційну мережу, екологічну та соціальну відповідальність та інші [65].

Зіставляючи результати обох аналізів, можна буде зробити висновок про загальну ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» та визначити можливості покращення в майбутньому.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020– 2022 рр. (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2020– 2022 рр.

Стаття	За 2022р., грн.	За 2021р., грн.	За 2020р., грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	8 649 174	5 986 592	5 549 706
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(5 751 536)	(4 877 463)	(4 070 109)
Валовий: прибуток	2 897 638	1 109 129	1 479 597
збиток	0	0	0
Інші операційні доходи	19 467	128 230	72 812
Адміністративні витрати	(470 629)	(423 695)	(361 150)
Витрати на збут	(684 010)	(790 218)	(728 729)
Інші операційні витрати	(53 606)	(18 439)	(5 311)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 708 860	5 007	457 219
збиток	0	0	0
Інші фінансові доходи	15 956	174	338 280
Інші доходи	0	32 680	– 238 394
Фінансові витрати	(128 689)	(188 451)	(246 351)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 434 795	0	324 912
збиток	(0)	(150 590)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	– 320 114	19 769	13 702
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 114 681	0	338 614
збиток	(0)	(130 821)	(0)

Складено автором на основі [52]

З отриманих даних розрахуємо загальний рівень рентабельності підприємства (2.1) [81]:

$$R_{\Pi} = (B_{\Pi}/C) * 100\% \quad (2.1)$$

$$R_{\Pi} = (2\,897\,638 / 5\,751\,536) * 100\% = 50\%$$

Отже можемо зробити наступні висновки:

1) За останні три роки, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 5,55 млрд грн в 2020 році до 8,65 млрд грн в 2022 році, що свідчить про позитивну динаміку в розвитку компанії. Збільшення чистого доходу відбулося на тлі збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення цін на неї.

2) Валовий прибуток також значно зрос – з 1,48 млрд грн в 2020 році до 2,89 млрд грн в 2022 році, що свідчить про ефективну роботу компанії у зменшенні собівартості продукції.

3) Щодо інших показників, витрати на збут зменшилися з 728,7 млн грн в 2020 році до 684 млн грн в 2022 році, адміністративні витрати зросли з 361,1 млн грн в 2020 році до 470,6 млн грн в 2022 році, а інші операційні витрати зросли з 5,3 млн грн в 2020 році до 53,6 млн грн в 2022 році.

4) У 2022 році фінансовий результат від операційної діяльності склав 1,7 млрд грн, що значно більше ніж у 2021 році (5 млн грн) і 457,2 млн грн у 2020 році. Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році склав 1,4 млрд грн, що порівняно з попередніми роками також є позитивним показником.

5) Рентабельність на рівні 50% може вважатися досить високою і позитивною. Рентабельність вказує на ефективність діяльності підприємства та його здатність до генерації прибутку від вкладених коштів. Звичайно, оптимальний рівень рентабельності може залежати від галузі, ринкових умов та інших факторів. Проте, у загальному контексті, рентабельність на рівні 50% є досить задовільною і може свідчити про успішну фінансову продуктивність підприємства.

Отже, загалом можна зробити висновок про позитивний фінансовий стан компанії Оболонь у 2022 році. Збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення цін на неї привели до зростання чистого доходу та валового прибутку [66].

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності є значущими фінансовими показниками для оцінки короткострокової перспективи підприємства. Вони вказують на швидкість, з якою компанія може скористатися своїми активами для погашення короткострокових зобов'язань.

Для аналізу ліквідності, необхідно враховувати різні показники, включаючи коефіцієнти покриття, абсолютну ліквідність, швидку ліквідність та чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт покриття є показником, який вказує, скільки грошових одиниць оборотних коштів компанії доступно для погашення короткострокових зобов'язань. Він відображає співвідношення між оборотними коштами і зобов'язаннями компанії, а також показує, скільки грошових одиниць компанії може використовувати для сплати своїх боргів протягом певного періоду. Розраховується за формулою (2.2) [81]:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{покр.}} = \frac{1\,638\,807}{2\,184\,448} = 0,75$$

Коефіцієнт покриття на рівні 0,75 свідчить про те, що компанія може покрити лише 75% своїх зобов'язань за допомогою наявних активів. Таке значення коефіцієнта покриття вказує на можливу недостатню фінансову стійкість компанії, оскільки оптимальне значення коефіцієнта покриття зазвичай становить 1 або більше.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань і розраховується він за формулою (2.3) [81]:

$$K_{\text{ш.л}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{виробничі запаси} - \text{незавершене виробництво} - \text{товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{ш.л}} = \frac{1\,638\,807 - 0 - 0 - 0}{2\,184\,448} = 0,75$$

Показник швидкої ліквідності знаходиться в межах 0,5 – 1, тобто, в оптимальному значенні.

Негайну готовність компанії ліквідувати короткострокову заборгованість показує коефіцієнт абсолютної ліквідності. Формула для його розрахунку (2.4) [81]:

$$K_{\text{а.л}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{а.л}} = \frac{152\,794}{2\,184\,448} = 0,07$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на рівні 0,07 свідчить про те, що компанія має дуже обмежену здатність погасити свої поточні зобов'язання за

допомогою найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та еквіваленти грошей.

Такий низький рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності може вказувати на фінансові проблеми компанії і недостатню здатність забезпечити необхідну ліквідність для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Це може бути результатом недостатньої генерації грошових потоків, зайнятості активів у неоптимальний спосіб або збільшення обсягу зобов'язань.

Чистий оборотний капітал відображає здатність компанії виконувати свої поточні зобов'язання і розширювати свою діяльність у майбутньому. Для розрахунку чистого оборотного капіталу від оборотних активів віднімаються поточні зобов'язання.

Для порівняння розрахуємо наведені вище показники за 2021р. та зведемо отримані дані у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Зміна показників ліквідності за період 2022– 2021 рр.

Показник	2022	2021
Коефіцієнт покриття	0,75	0,68
Коефіцієнт відносної ліквідності	0,75	0,68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,01
Чистий оборотний капітал	– 545 641	– 692 527

Систематизовано автором

За даними таблиці можемо зробити наступні висновки:

- 1) Коефіцієнт покриття зріс на 0,07, що свідчить про покращення здатності компанії покривати свої зобов'язання за допомогою наявних активів.
- 2) Коефіцієнт відносної ліквідності також збільшився на 0,07, що показує зростання здатності компанії забезпечувати ліквідність та виплату короткострокових зобов'язань.

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,01 до 0,07, що свідчить про збільшення здатності компанії мати належний рівень готівки та еквівалентів грошей для покриття негайних зобов'язань.

4) Чистий оборотний капітал зменшився з – 692 527 до – 545 641, що може свідчити про зменшення розміру доступних ресурсів компанії для погашення зобов'язань та розширення діяльності. Це може вказувати на негативні фінансові тенденції компанії.

Таблиця 2.8 – Елементи операційних витрат

Назва статті	За 2022 р., тис. грн.	За 2021 р., тис. грн.	За 2020 р., тис. грн.
Матеріальні затрати	3 617 382	3 389 517	2 993 302
Витрати на оплату праці	853 060	728 365	705 528
Відрахування на соціальні заходи	182 848	154 432	149 141
Амортизація	383 029	402 242	399 564
Інші операційні витрати	1 482 506	1 381 481	1 204 645
Разом	6 518 826	6 056 037	5 452 180

Складено автором на основі [52]

З таблиці видно, що матеріальні затрати компанії зросли в порівнянні з минулим роком на 6,8%, витрати на оплату праці зросли на 17,2%, а відрахування на соціальні заходи зросли на 18,4%. За рік інші операційні витрати збільшилися на 7,3% (див. рис.2.6).

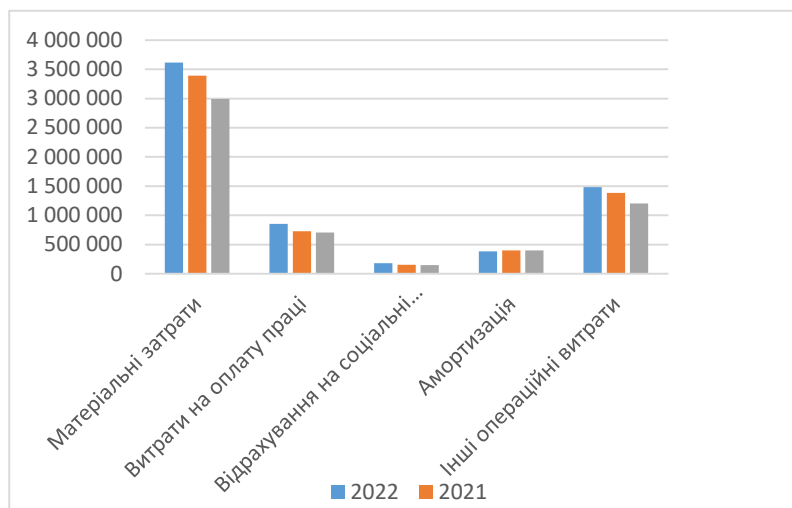


Рисунок 2.6 – Елементи операційних витрат ПрАТ «Оболонь»
(складено автором)

У цілому, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи займають меншу частку у загальних витратах в 2022 році порівняно з 2021 роком. Також вартість матеріальних затрат стала менш відсотковою часткою загальних витрат компанії, що може свідчити про ефективність діяльності компанії в цьому плані.

На підставі наведених таблиць з фінансовими показниками можна зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» є стабільним, оскільки за останні три роки компанія показала зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності.

Однак, витрати на збут продукції зросли, що може свідчити про збільшення конкуренції на ринку та зростання витрат на маркетинг.

Також, варто звернути увагу на зменшення інших операційних доходів та зростання адміністративних витрат. Однак, компанія змогла скоригувати ситуацію, збільшивши прибуток від операційної діяльності.

З таблиці про матеріальні затрати видно, що компанія збільшує витрати на закупівлю сировини та матеріалів, що може свідчити про розширення виробництва або підвищення цін на матеріали.

Загалом, протягом останніх трьох років, компанія продемонструвала позитивні результати та зберігає своє стабільне положення на ринку. Однак, необхідно продовжувати уважно контролювати витрати та підвищувати ефективність управління фінансами, щоб забезпечити даліше зростання компанії в майбутньому.

Компанія «Оболонь» зобов'язана перед основними фінансовими установами, такими як банки, через банківські кредити, овердрафти, позики, фінансову оренду та торгову кредиторську заборгованість. Ці фінансові зобов'язання є основним джерелом фінансування для забезпечення діяльності підприємства. Крім того, ПрАТ «Оболонь» має різні фінансові активи, такі як торговельна дебіторська заборгованість, грошові кошти та короткострокові депозити, які виникають в результаті операційно-господарської діяльності компанії [52].

ПрАТ «Оболонь» не здійснювала значних операцій з похідними фінансовими інструментами. Загальна програма управління ризиками спрямована на моніторинг фінансового ринку України та зменшення можливого негативного впливу, який цей ринок може мати на фінансові результати компанії [52].

Серед основних ризиків можна виділити валютний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик та кредитний ризик. Керівництво компанії проводить періодичний перегляд та затверджує політику управління кожним з цих ризиків з метою забезпечення ефективного контролю. Детальні вказівки щодо політики управління ризиками наведені нижче (див. табл.2.10) [52].

Таблиця 2.10 – Основні ризики та політика управління ними ПрАТ
«Оболонь»

Ризик 1	Політика управління 2
Валютний ризик	ПрАТ «Оболонь» (далі – Група) здійснює свої операції переважно в таких валютах: гривня («грн.»), долар США («дол. США»), та євро. Офіційні курси цих валют до гривні встановлюються Національним банком України («НБУ»). Група експортує свою продукцію до європейських та інших країн; купує обладнання в різних країнах (переважно в Німеччині); залучає значні суми кредитів та позик в іноземній валюті. Кредити та позики, торговельна дебіторська та кредиторська заборгованість в іноземній валюті призводять до виникнення валютного ризику.
Ризик ліквідності	Задачею Групи є підтримання балансу між безперервним фінансуванням та гнучкістю у використанні умов кредитування, що надаються постачальниками та банками. Група аналізує свої активи та зобов'язання за їх строками погашення та планує свою ліквідність, залежно від очікуваних строків виконання зобов'язань за відповідними інструментами.
Процентний ризик	Основний процентний ризик Групи пов'язаний, в основному, з процентними кредитами та позиками з плаваючими процентними ставками. Згідно з політикою Групи, управління процентними витратами здійснюється з використанням боргових інструментів як з фіксованими, так і з плаваючими процентними ставками. Керівництво аналізує ринкові процентні ставки з достатньою регулярністю з метою мінімізації процентного ризику Групи.
Кредитний ризик	Група здійснює торгові операції з відомими, кредитоспроможними третіми сторонами. Політика Групи полягає в тому, що всі замовники, які бажають працювати на умовах кредиту, мають пройти відповідні процедури підтвердження кредитоспроможності. Крім цього, залишки дебіторської заборгованості постійно контролюються Групою, завдяки чому ймовірність виникнення безнадійних боргів є незначною.

Продовження табл. 2.10

Управління капіталом	Політика Групи з управління капіталом спрямована на забезпечення та підтримку його оптимальної структури з метою зменшення сукупних витрат на залучення капіталу і забезпечення гнучкості доступу Групи до ринків капіталу. Керівництво постійно контролює структуру капіталу Групи та може коригувати свою політику та цілі управління капіталом з урахуванням змін в операційному середовищі, ринкових тенденціях та стратегії розвитку Групи. З метою збереження або зміни структури капіталу Група може коригувати суми дивідендів, що виплачуються акціонерам, повернути капітал акціонерам або випустити нові акції.
----------------------	--

Складено автором на основі [52]

Отже, компанія має певний рівень ризику, проте має політики управління, які допомагають мінімізувати його вплив та забезпечувати стабільність фінансової діяльності.

Далі розглянемо особливості функціонування підприємства. ПрАТ «Оболонь» – це один з найбільших виробників пива в Україні. Потужність найбільшої в Україні лінії розливу, встановленої на головній пивоварні у Києві 110'000 пляшок за годину. Структура виробничих потужностей компанії має наступний вигляд (див. рис.2.7):



Рисунок 2.7 – Структура виробничих потужностей
(складено автором)

Як ми бачимо, найпотужніші виробничі потужності компанії розміщені у Києві та Охтирці. В обох містах підприємство виготовляє відразу по декілька позицій своєї продукції – пиво, вода, безалкогольні напої, виробництво солоду та пивної дробини. А загалом виробничі потужності підприємства розміщені майже по всій Україні, що дозволяє збільшувати обсяг виробництва та спрощує ланцюги постачання як інгредієнтів (солоду до головних виробничих цехів), так і готової продукції до споживача.

Також, однією із особливостей ПрАТ «Оболонь» є те, що компанія самостійно вирощує солод – головну складову для виробництва пива. Для цього компанія використовує власні земельні ділянки та сучасні технології вирощування солоду. Такий підхід до виробництва пива має декілька переваг [67]:

1. Контроль якості вирощуваного солоду та стабільність якості пива. Самостійне вирощування солоду дає можливість компанії контролювати весь процес вирощування, від вибору насіння до збирання врожаю. Таким чином, компанія може забезпечувати високу якість солоду, який потім використовується для виробництва пива. Крім того, контроль якості дозволяє

компанії забезпечувати стабільну якість пива незалежно від сезону та змін у вирощуванні солоду.

2. Зниження витрат на закупівлю солоду та конкурентна вартість продукції на ринку. Оскільки компанія самостійно вирощує солод, вона не залежить від зовнішніх постачальників та може знизити витрати на закупівлю цієї сировини. Це забезпечує компанії конкурентну вартість своєї продукції на ринку, що дає їй перевагу перед іншими виробниками пива.

3. Позитивний вплив на екологічну сторону виробництва. Самостійне вирощування солоду дозволяє компанії контролювати використання пестицидів та інших хімічних речовин у процесі вирощування солоду. Це знижує вплив на навколишнє середовище та дозволяє компанії позиціонувати себе як екологічно чистого виробника пива. Крім того, компанія може використовувати відходи виробництва солоду (наприклад, дріжджі) для вирощування нової партії солоду або використовувати їх у якості корму для тварин. Таким чином, компанія зменшує свою відповідальність перед довкіллям та максимізує використання власних ресурсів, що є економічно вигідним [67].

Крім того, контроль над якістю вирощуваного солоду дає компанії можливість створювати унікальний смак свого пива, що може стати визначальним фактором у конкурентній боротьбі на ринку. Клієнти все більше орієнтуються на якість та екологічність продукту, тому такий підхід до вирощування солоду може стати важливою перевагою компанії в очах споживачів.

Загалом, самостійне вирощування солоду є важливим фактором успіху ПрАТ «Оболонь». Воно дозволяє компанії зменшувати витрати на закупівлю сировини, контролювати якість вирощуваного солоду та знижувати вплив на навколишнє середовище. Це створює підґрунтя для ефективної діяльності компанії та її успіху на ринку пива.

Також варто зазначити, що ПрАТ «Оболонь» дбайливо ставиться до глобальних проблем екології і намагається мінімізувати негативний вплив від

виробництва усіма способами. Одним з таких методів є переробка ПЕТф–упаковки, які використовуються для упаковки напоїв, з метою зменшення відходів та забруднення довкілля. Переробляє ПЕТф–упаковки компанія «Оболонь» на власному виробництві в місті Обухів поблизу Києва, де знаходиться завод з переробки вторинної сировини [68].

Процес переробки полягає у тому, що спочатку ПЕТ–упаковки збираються з пунктів збору відходів та транспортуються на завод. Далі упаковки змішуються, розмелюються та очищуються від всіляких забруднень. Очищені частинки переробляються у пластикову стружку, яка потім використовується для виробництва нових ПЕТ–упаковок [68].

Такий підхід має декілька переваг. По–перше, він зменшує кількість відходів та сприяє збереженню природних ресурсів. По–друге, це дозволяє компанії знизити витрати на закупівлю вторинної сировини та створює додаткові можливості для створення нових робочих місць. По–третє, такий підхід дозволяє компанії зберігати репутацію екологічно чистого виробника та відповідати вимогам стандартів з охорони навколишнього середовища [68].

Ще одним з екологічних напрямків компанії є процес переробки пивної дробини. Даний процес полягає у переробці зерна та хмелю, що залишаються після виготовлення пива. ПрАТ «Оболонь» активно займається переробкою пивної дробини з метою зменшення відходів виробництва та використання її у різних напрямках.

Одним з напрямків переробки пивної дробини є виробництво кормів для тварин. Вона містить багато білка, вуглеводів та інших корисних речовин, що робить її цінним додатком до кормів для тварин. Компанія «Оболонь» виробляє корм для тварин з пивної дробини та надає його фермерам та іншим власникам тварин [68].

Ще одним напрямком переробки пивної дробини є виробництво біопалива. Цей процес полягає в тому, що з пивної дробини вилучається

цукор та інші корисні компоненти, які потім можуть бути використані для виробництва біопалива [68].

Отже, переробка пивної дробини є ще одним важливим елементом сталих практик компанії «Оболонь» та дозволяє зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище.

Компанія «Оболонь» з моменту свого заснування і до сьогодні активно практикує та сприяє розвитку благодійності та волонтерства, що відображено в таблиці 2.11. Кожного року «Оболонь» вкладає значні інвестиції у розвиток регіонів, де діють їх підприємства, реалізує важливі соціальні ініціативи та надає фінансову та продуктову підтримку своїм партнерам. В даний час соціальна активність компанії має вирішальне значення для сталого розвитку України та покращення якості життя українського суспільства.

Таблиця 2.11 – Благодійність, волонтерство і соціальне інвестування
ПрАТ «Оболонь»

Захід 1	Результат 2
Підтримка військових	компанія надає фінансову та матеріальну допомогу військовим та їхнім родинам, а також бере участь у проведенні різноманітних заходів з нагоди Дня захисника України.
Підтримка спорту	компанія підтримує розвиток спорту в Україні, зокрема футболу, баскетболу та інших видів спорту. Оболонь є спонсором футбольного клубу «Динамо» Київ.
Екологічна діяльність	компанія здійснює різні проекти з охорони довкілля та екології. Зокрема, вона займається переробкою пластикової упаковки та використовує відновлювану енергію для виробництва пива.

Продовження табл. 2.11

1	2
Благодійність	компанія підтримує благодійність та здійснює допомогу людям, які потребують допомоги. Наприклад, вона надає фінансову допомогу дитячим будинкам, онкохворим дітям та іншим потребуючим.
Культурні проекти	компанія підтримує розвиток культури та мистецтва в Україні, зокрема сприяє проведенню фестивалів та інших культурних заходів.

Систематизовано автором на основі [68]

Як ми бачимо з таблиці – соціальна активність компанії Оболонь є важливим елементом її діяльності та сприяє підвищенню її репутації в очах споживачів та громадськості.

Висновок до розділу 2

ПрАТ «Оболонь», не тільки одне з найбільших, але й одне з найвідоміших підприємств української алкогольної галузі. На сьогоднішній день компанія є лідером виробництва пива в Україні, а її продукти продовжують здобувати популярність як в межах країни, так і за її межами. Структура управління корпорацією «Оболонь» є досить складною, охоплює різні форми та підходи.

Щодо фінансового стану компанії можна зробити наступні висновки:

5. У 2022 році компанія отримала найбільший обсяг виручки з-поміж останніх 4 років.

6. За показником зобов'язань, їх сума зменшилась у 2022 році на 947 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що є позитивним фактором.

7. За показником активів, їх сума збільшилась на 273 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком.

8. За показником виручки, компанія збільшила її обсяг на 2 752 502 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Компанія «Оболонь» збільшує свою активність та обсяги виручки з року в рік, що є добрим показником для її діяльності. Також, зменшення

зобов'язань у 2022 році є позитивним фактором, оскільки це може свідчити про зменшення ризику для фінансової стійкості компанії.

При оцінці конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» та аналізу українського ринку пива, я дійшла висновку, що лідером є компанія ПАТ «Абінбев Ефес Україна». На другому місці – ПрАТ «Карлсберг Україна», а обране нами підприємство для огляду ПрАТ «Оболонь» займає почесне 3–тє місце серед лідерів. Більше 80% ринку пива в Україні контролюють три конгломерати. Важливим кроком у формуванні такої домінування стало об'єднання компаній «Сан Інбев» і «Ефес» у 2018 році. Решта ринку залишається у володінні регіональних пивоварень та крафтових заводів.

ПрАТ «Оболонь» має ряд переваг порівняно зі своїми конкурентами, що включають доступні ціни, високу якість продукції, стабільність та надійність. Компанія має вражаючу історію успіху на ринку та заслужила довіру споживачів та бізнес-партнерів. Додатковою перевагою є наявність власних виробничих потужностей та можливість забезпечуватись сировиною власного виробництва.

З ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

3.1 Проєкт диверсифікації виробництва ПрАТ «Оболонь»

Диверсифікація є важливим кроком для розвитку компанії і розширення її бізнес–портфелю. Метою диверсифікація діяльності є збільшення асортименту послуг та розширення сфери діяльності ПрАТ «Оболонь». Вибір даної політики буде здатен забезпечити стійкість в умовах мінливого середовища та подальший розвиток підприємства.

Таблиця 3.1 – Титульний лист бізнес– плану

Назва проєкту	Диверсифікація виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження нової продуктової лінійки
Де, коли і ким підготовлений бізнес план	Лютий, 2023, Маринченко Анастасія Андріївна
Призначення бізнес– плану та користувачі	Головне завдання проєкту – привернення нових клієнтів, утримання існуючих споживачів та посилення конкурентоспроможної позиції на ринку.

Систематизовано автором на основі [69]

Ідея мого проєкту полягає у розширенні діяльності компанії «Оболонь» шляхом розробки нової продуктової лінійки, а саме – виробництво сухариків, чіпсів та інших снєків до пива. Наразі основним видом діяльності компанії «Оболонь» є виробництво пива, а тому запуск нового виробництва закусок буде сприяти розширенню продуктової лінійки компанії та діапазону послуг.

Метою впровадження даного проєкту було створення додаткового каналу продажів (відповідно і прибутку), привернення нових клієнтів, задоволення потреб вже існуючих споживачів та збільшення позиції конкурентоспроможності компанії на ринку.

Для впровадження даного проєкту мені необхідно буде з'ясувати та описати наступні положення:

- сировина для виробництва картопляних чіпсів та її постачання;
- упаковка майбутнього товару – її дизайн та розробка;
- технологія виробництва;
- необхідне обладнання та його розміщення;
- задіяний персонал;
- ціноутворення нової продукції;
- метод збуту та просування нового товару.

Сировина її постачання

Необхідна сировина для виробництва чіпсів: картопля, рослинна олія, сіль та спеції, додаткові інгредієнти: в залежності від рецептури та вимог ринку, можуть бути додані додаткові інгредієнти, такі як цукор, мед, сирний порошок, оцет, барбекю соус, томатний порошок тощо, для створення різних смакових варіантів чіпсів.

При виборі постачальників, варто обирати між імпортом сировини з-за кордону та вітчизняною сировиною. Україна славиться своїм власним аграрним потенціалом, варто спочатку розглянути варіант забезпечення власною сировиною.

Так, наприклад, після моніторингу основних постачальників картоплі на українському ринку, я натрапила на статтю, в якій описано успішний досвід киянина, власника ТОВ «Поліська картопляна компанія», що на Чернігівщині, який вирощує переважно чіпсову картоплю та співпрацює з такими провідними компаніями, як: «Монделіс Україна» (бренд «Чіпси Люкс»), компанія «Клуб чіпсів» (бренд «Чіпстерс») і компанія «Пепсіко» (бренд «Лейс»). Зазначена у статті ціна за 1 кілограм чіпсової картоплі – 5 грн станом на 2021 рік. Що є досить оптимальною ціною для оптової закупки.

Однак повномасштабне вторгнення Росії змінило ситуацію на Чернігівщині щодо посівної стадії в цьому році. Наслідками війни стали

заміновані поля, гострий брак та висока ціна дизпалива і добрив. Площу сільськогосподарських угідь Чернігівщини, які лишаються замінованими, порахувати неможливо. Гострий брак палива та мінеральних добрив – ключові проблеми цьогорічної посівної кампанії на Чернігівщині [70].

Тож, на жаль, вибір стає очевидним – необхідно розглядати варіант постачання сировини з-за кордону. За статистикою, станом на 2021 рік найбільші імпортери картоплі для України залишаються Польща (на 15,76 млн доларів), Нідерланди (на 4,9 млн доларів) і Німеччина (на 4,065 млн).

Упаковка товару (її виробництво та дизайн)

Упаковка майбутнього товару буде блістерною. Коротка характеристика потенційної упаковки для нового товару відображена у табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Коротка характеристика потенційної упаковки

Найменування	Опис
Ємність	300 г
Колір	Темно– коричневий або прозорий
Зовнішній діаметр	108 мм
Внутрішній діаметр	90 мм
Повна висота	66 мм

Систематизовано автором на основі [71]

Приклад упаковки для майбутнього товару (див. рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Потенційна упаковка для нового товару
Джерело: [71]

Мій вибір був здійснений на користь саме блістерної упаковки за наступних причин:

1) Сировина для виготовлення упаковки вже виробляється на підприємстві. ПрАТ «Оболонь» з 2002 року займається переробкою ПЕТ пляшки. Значна кількість переробленого ПЕТ-пластику використовується для виготовлення нових контейнерів, які призначені для упаковки як харчових, так і нехарчових продуктів. Цей процес може включати видувне лиття ПЕТ у формі пляшок і банок або термоформування листів ПЕТ для створення блістерної упаковки і сортувальних таць [50].

2) Блістерна упаковка може бути перероблена та використана повторно, це значно зменшує витрати ресурсів, і в той же час, це також може запобігти забрудненню відходів навколишнього середовища, і їх можна добре контролювати. Використання переробленого матеріалу може підкреслити належність ПрАТ «Оболонь» до соціально відповідального підприємства, оскільки у даному випадку чітко спостерігається компанії у справі сталого розвитку та зменшення впливу на довкілля. Це може мати позитивний вплив на імідж компанії та здатне підвищити лояльність споживачів [72].

3) Захист від пошкоджень: блістерна упаковка може забезпечити надійний захист продукту від механічних пошкоджень, забруднень і вологи. Вона може утримувати чіпси в стійкому положенні та запобігати їхньої ламкості або розмелюванню [73].

4) Привабливий зовнішній вигляд: блістерна упаковка може надати продукту естетичний зовнішній вигляд і зробити його більш привабливим для споживачів на полиці магазину. Чіпси буде чітко видно через прозорий блістер, що дозволяє споживачам бачити продукт перед покупкою. Окрім того, така «прозорість» продукту здатна підвищити його конкурентоспроможність серед конкурентів, оскільки упаковки інших виробників є закритими для очей споживача, а отже не можуть стовідсотково свідчити про належний вигляд товару.

5) Довший термін придатності: блістерна упаковка володіє високою герметичністю, а отже може допомогти продовжити термін придатності чіпсів, захищаючи їх від впливу світла, кисню та вологи. Це може збільшити тривалість зберігання продукту і забезпечити його свіжість [74].

6) Маркетингові можливості: блістерна упаковка може бути використана для ефективного просування продукту. Вона дозволяє розмістити інформацію про бренд, характеристики продукту та інші маркетингові елементи на самій упаковці.

Приклад потенційної етикетки я розробила самостійно на платформі Canva (див. рис. 3.2). Фон етикетки я обрала чорний для підвищення контрасту на назву та смак продукту. Назва продукту – «Хрусткі», використана як синонімічна інтерпретація до звичної для всіх назви «Чіпси». Обраний шрифт – Waldemar гармонічно поєднується із шрифтом, використаним для логотипа компанії. Колір шрифта відображає колір продукту – чіпсів, а його обрамлення (червоний колір) – смаку.



Рисунок 3.2 – Потенційна етикетка нового товару
(розроблено автором)

Мною також була згенерована модель готового продукту у відповідній упаковці з етикеткою (див. рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Згенерована модель готового товару
(розроблено автором)

Технологія виробництва картопляних чіпсів

Процес виробництва картопляних чіпсів за класичною технологічною схемою включає ряд операцій. Покроково вони включають миття бульб картоплі, інспектування, калібрування, очищення, нарізання картоплі на чіпси, відокремлення дріб'язку, промивання та ополіскування, видалення надлишку води, обсмажування, видалення надлишку олії та охолодження, повторне інспектування, внесення смакових добавок, фасування, пакування і зберігання [75].

Розвиток тенденції здорового та правильного харчування провокує споживачів до розгляду тих картопляних чіпсів, що мають найнижчий вміст жиру. Отже, компанія повинна спостерігати та балансувати вміст жиру в технології виробництва зазначеного снеку. При тривалому та високотемпературному обсмажуванні чіпсів у фритюрі відбувається утворення первинних і вторинних продуктів окиснення, які можуть негативно впливати на якість жирів. Якість жирів має велике значення для корисності споживання цього продукту. Тому, для забезпечення якості фритюру, необхідно контролювати показники, такі як кислотне число, пероксидне число та анізидинове число. Ці показники визначають придатність фритюру для використання у технології виробництва картопляних чіпсів. Масова частка жиру повинна бути не більш як 42,0 % [76].

Необхідне обладнання та його розміщення

На сьогоднішній день на ринку України представлений досить великий вибір виробничих ліній для виробництва чіпсів та їхньої упаковки. Варіанти ліній відрізняються між собою за продуктивністю та відповідно ціною. Так, наприклад, для малого та середнього бізнесу достатньо буде обрати лінію з потужністю 20 кілограмів продукції на годину та 40 кілограмів продукції на годину відповідно. Ціна таких устаткувань буде варіюватися від 708 000 грн. до 2 091 600 грн. В нашому ж випадку, підприємство «Оболонь» можна віднести до категорії великих підприємств, оскільки компанія має значний обсяг виробництва, великий штат співробітників, значні фінансові ресурси у своєму розпорядженні та значний вплив на ринок харчової промисловості в Україні. А, отже, при виборі виробничої лінії для виробництва чіпсів слід звернути увагу на більш продуктивну. Потужність потенційної виробничої лінії для нашого підприємства сягає від 60 кілограмів продукції на годину. Її вартість близько 2 676 000 грн. Однак, зазначена вартість є приблизною і може варіюватися в залежності від вибору моделі, її технологічних характеристик, бренду та постачальника, валютного курсу (у разі імпорту з– за кордону). Для кращої візуалізації наведені вище дані щодо основних характеристик виробничих ліній наведено у табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Основна характеристика виробничих ліній

Розмір бізнесу	Середня потужність виробничої лінії	Середня ціна	Площа виробничого цеху + складу
Малий	20 кг/год	від 708 000 грн.	від 55 м ² + 25 м ²
Середній	40 кг/год	від 2 091 600 грн	від 100 м ² + 35 м ²
Великий	60 кг/год	від 2 676 000 грн.	від 140 м ² + 45 м ²

Складено автором на основі [77]

Отже, з наведених вище характеристик щодо розміру потенційної виробничої лінії для виробництва чіпсів, можемо зробити висновок, що для

ПрАТ «Оболонь» буде доречно закупівля найпотужнішої виробничої лінії. Тож далі розглянемо наявні варіанти даних ліній на українському ринку.

Мій вибір був здійснений на користь українського виробника UTF GROUP, який є розробник та проектувальник обладнання для харчової промисловості з досвідом понад 25 років. Український виробник пропонує автоматичну лінію для виробництва різноманітних снєків. Така характеристика лінії, як автоматична, дає підприємству можливість заощадити на обслуговуючому персоналі для виробництва нової лінії продукції [78].

На сайті даного виробника декілька категорій у підрозділі обладнання для виробництва снєків. З них: виробництво безглютенових чіпсів, мультизлакових чіпсів та виробництво начос. Я віднесла свій продукт до останньої категорії – виробництво начос (табл. 3.4). Але при розгляді мого проєкту, підприємство зможе самостійно приймати рішення щодо категорії снєків для свого виробництва, орієнтуючись на свої власні погляди та цінності компанії.

Таблиця 3.4 – Характеристика потенційної виробничої лінії від UTF GROUP

Потужність лінії, кг/год	Обслуговуючий персонал, чол.	Площа, м ²
Від 90– 500	2	Від 160 м ²

Складено автором на основі [78]

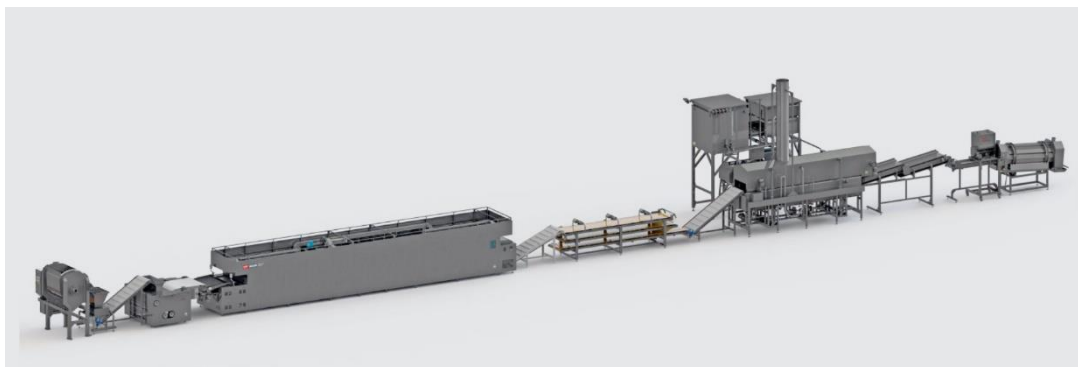


Рисунок 3.4 – виробнича лінія для виробництва чіпсів від UTF GROUP
Джерело: [78]

Виробнича лінія складається з наступних устаткувань (див. рис. 3.5) [78]:

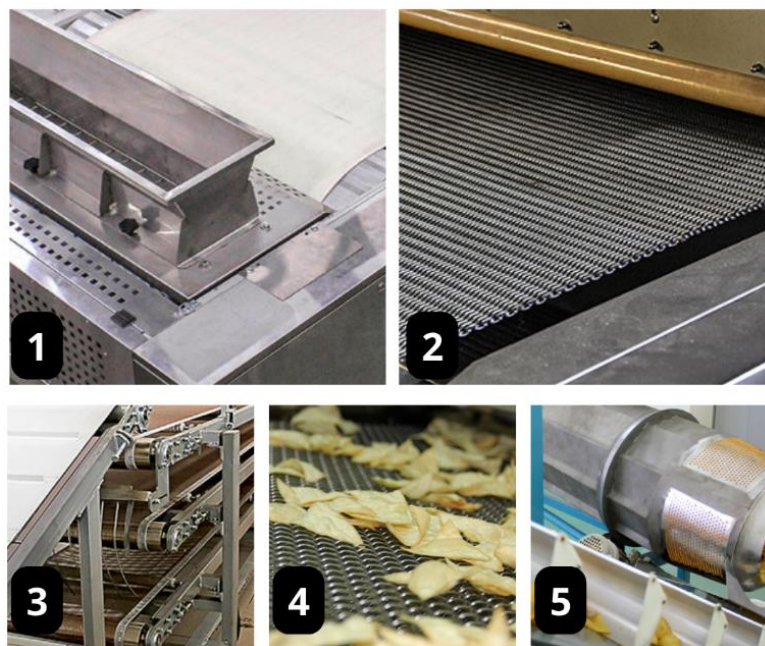


Рисунок 3.5 – Комплектуючі виробничої лінії від UTF GROUP

Джерело: [78]

1) Ротороформуєча машина – призначена для формування тестових заготовок начос формуючими барабанами та їх укладання на конвеєрну стрічку

2) Тунельна піч – призначена для підсушування поверхні заготовок для збереження їхньої форми в процесі приготування в масляній ванні.

3) Конвеєр охолодження – призначений для охолодження чіпсів після печі перед наступними операціями: обсмажуванням, внесенням спецій та упаковкою готового продукту.

4) Фритюрниця для начос – призначена для смаження начос повним зануренням на певний час у ванну з нагрітою до високої температури маслом.

5) Барабан дозування спецій – призначений для отримання начос з різними смаками внесенням суміші спецій, які рівномірно розподіляються по товщині продукту в барабані, що обертається [78].

Щодо розміщення необхідного обладнання – виробничої лінії для виробництва картопляних чіпсів – я пропоную провести аналіз тих приміщень, що здаються підприємством в оренду та методом виключення найприбутковіших з них та аналізом відповідності приміщення основним вимогам для ефективного та безпечного виробництва (площа, вентиляція, електропостачання, водопостачання, системи контролю якості повітря, безпека та протипожежний захист, гігієна та санітарія) обрати найоптимальніший варіант.

Персонал

Обрана мною виробнича лінія є повністю автоматичною, що дає змогу підприємству заощадити на обслуговуючому персоналі. У детальній характеристиці виробничої лінії від UTF GROUP було зазначено необхідну кількість обслуговуючого персоналу – 2 людини. Однак, окрім контролю та обслуговування самої виробничої лінії існує ще декілька процесів, які, на мою думку, варто розділити між наступними категоріями працівників (див. табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Необхідний персонал для запуску проєкту

Посада	Необхідна к-сть, чол.	Посадова інструкція	Заробітна плата
Керівник проєкту	1	– ефективне ведення комунікації з керівниками та працівниками; – організація та проведення заходів у межах програми; – координація, контроль і управління проєктом; – залучення (у разі необхідності) експертів та додаткових інвестицій	32 000 грн./міс
Бригадир	1	– надання інструкцій та розподіл роботи між членами бригади; – організація виробничого процесу; – навчання та розвиток команди; – контроль якості та виконання вимог безпеки; – звітність та комунікація.	17 000 грн./міс.

Продовження табл. 3.5

Обслуговуючий персонал	2	– запуск та зупинка обладнання; – моніторинг процесу виробництва; – обслуговування обладнання – забезпечення безпеки	9 500 грн./міс.
Технічний майстер	1	– технічне обслуговування обладнання – виявлення та усунення несправностей	14 000 грн./міс.
Технічний персонал для прибирання приміщення	2	– прибирання приміщення; – дотримання належних санітарних умов для виробництва безпечної продукції.	7 000 грн./міс.

Систематизовано автором

Отже, для безперебійного та злагодженого процесу виробництва нової продукції мною було розрахована необхідна кількість працівників обсягом – 7 чоловік.

Також хочу зазначити, що за моїми останніми спостереженнями, великі та успішні компанії зацікавлені у розвитку кадрового резерву та закритті вакансій з числа саме діючих працівників. Перевагами вибору такої стратегії є наступні фактори:

По–перше, діючого працівника, який вже ознайомлений з основними правилами компанії та її цінностями, набагато легше довчити та перевести на іншу посаду. По–друге, таким чином компанія зменшує витрати на пошук нового персоналу, що дозволяє заощаджені кошти на інші напрямки (розвиток та навчання персоналу, підвищення заробітної плати, покращення умов праці).

Саме тому я пропоную підприємству звернути увагу на дану політику та забезпечити нове виробництво вже діючими працівниками. Але тут варто звернути увагу на вже наявний перелік обов’язків кожного зі співробітника, щоб уникнути їхнього перезавантаження.

Ціноутворення

Для розрахунку ціни на нову продукцію шляхом використання витратного методу ціноутворення, необхідно мати наступні дані:

1. Витрати на сировину;
2. Витрати на працю;
3. Витрати на енергію та утилізування;
4. Витрати на маркетинг та рекламу;
5. Витрати на загальновиробничі витрати;
6. Маржа прибутку.

Формула витратного методу ціноутворення має наступний вигляд (3.1) [80]:

$$\text{Ціна} = \text{Витрати} + \text{Маржа} \quad (3.1)$$

**Зазначаю, що зазначені нижче витрати на виробництво 1-ї пачки картопляних чіпсів є орієнтовними і можуть варіюватися в залежності від різних факторів.*

1. Ціна сировини буде розрахована для великої пачки чіпсів ємністю 200 г:

Картопля – 600 г – 12 грн;

рослинна олія – 20 г – 4 грн;

сіль та спеції – 4 г – 1,5 грн.

Отже, сировина = 12 + 4 + 1,5 = 17,5 грн. – за одиницю продукції.

2. Для виробництва 1-ї пачки чіпсів обсягом 200 г (або 0,2 кг), необхідно врахувати, що час виготовлення буде пропорційним обсягу виробництва. Тому час виготовлення 1-ї пачки чіпсів можна розрахувати за допомогою наступної формули (3.2) [80]:

$$\text{Час} = \text{Обсяг} / \text{Пропускна здатність} \quad (3.2)$$

$$\text{Час} = 0,2 \text{ кг} / 90 \text{ кг/год}$$

$$\text{Час} \approx 0,0022 \text{ год}$$

Переведемо цей час у хвилини, помноживши на 60:

$$\text{Час} \approx 0,0022 \text{ год} * 60 \text{ хв/год}$$

$$\text{Час} \approx 0,132 \text{ хв}$$

**При розрахунку орієнтовного часу для виробництва 1-ї пачки чіпсів було узято мінімальну потужність обраної виробничої лінії.*

З персоналу нам потрібен буде 1 працівник для запуску лінії.

Розрахуємо його оплату праці за 0,132 хв (час виробництва 1-ї пачки чіпсів):

9 500 – місячна оплата працівника за 16 змін.

$9500/16 = 593,75$ грн – оплата працівника за 1 зміну.

$593,75/8 = 74$ грн – погодинна ставка працівника.

1,23 грн – ставка працівника за хвилину роботи.

Тобто, для розрахування собівартості 1-ї пачки чіпсів, ми візьмемо 1,23 грн за оплату праці задіяного працівника.

3. Орієнтовні витрати на енергію (для виробництва 1-ї пачки чіпсів):

Електроенергія: 0,20–0,80 грн.

Газ або інші джерела тепла: 0,10–0,25 грн.

Вода: 0,05–0,10 грн.

4. Витрати на маркетинг та рекламу важко розрахувати на 1 продукції.

Тому візьмемо орієнтовний показник – 5 грн.

5. Витрати на загальновиробничі витрати – 8 грн.

6. Маржа прибутку – 15 грн.

Отже, розрахуємо собівартість продукції:

$$17,5 + 1,23 + 0,5 + 0,15 + 0,08 + 5 + 8 + 15,54 = 48 \text{ грн.}$$

Додамо до собівартості продукту 20% ПДВ:

$$48 + (48 \cdot 0,2) = 57,6 \text{ грн.}$$

Тоді кінцева вартість 1-ї пачки чіпсів ємністю 200 г = 58 грн.

Для зручності, переведемо нашу ціну під стандарт великої пачки чіпсів на ринку (120 г), і тоді ціна 1-ї пачки картопляних чіпсів від ПрАТ «Оболонь» становитиме 50 грн. Для порівняння ціна великої пачки чіпсів Lays (120 г) = 61 грн. Тобто, встановлена ціна на пачку чіпсів від «Оболонь» є конкурентоспроможною, оскільки є нижчою від ціни конкурента, і відповідно більш доступною для споживача.

Метод збуту та шляхи просування нової продукції

Обраний мною метод збуту – роздрібна торгівля. Роздрібна торгівля є одним з найпоширеніших методів збуту для чіпсів і включає продаж продукту безпосередньо кінцевому споживачу через роздрібні магазини, супермаркети, газетні кіоски, онлайн–магазини та інші точки продажу.

Роздрібна торгівля має свої переваги для чіпсів, такі як:

- Широкий охоплення ринку;

Роздрібні точки продажу забезпечують доступ до широкої аудиторії споживачів, що дозволяє покрити більшість ринкових сегментів.

- Близькість до споживача;

Роздрібні магазини знаходяться в зручних місцях для споживачів, що дозволяє їм легко здійснювати покупку.

- Можливість демонстрації товару;

Роздрібні точки продажу дозволяють споживачам переглядати і вибирати чіпси з різних брендів та варіацій, а також оцінити їх упаковку і якість.

Однак, для успішного методу роздрібної торгівлі для чіпсів, важливо враховувати такі аспекти:

- Розміщення продукту на полицях;

Чіпси повинні бути привабливо розміщені на полицях, з хорошою видимістю та привертанням уваги споживачів.

- Маркетингові акції та реклама;

Використання промоційних заходів, знижок, рекламних кампаній може допомогти привернути увагу споживачів і збільшити продажі чіпсів.

- Створення партнерства з роздрібними точками продажу;

Важливо побудувати партнерські відносини з роздрібними магазинами, сприяти їхнім продажам та забезпечувати належне розміщення продукту на полицях.

Обрані мною шляхи просування нової продукції та їхній вплив зведені у табл. 3.6

Таблиця 3.6 – Потенційні шляхи просування нового товару

Шляхи просування	Вплив	Орієнтовні витрати
Реклама в ЗМІ	Рекламні оголошення на телебаченні, онлайн-платформах можуть значно підвищити обізнаність про чіпси серед споживачів.	50 000 – 80 000 грн
Партнерства зі спортивними заходами	Спонсорство спортивних подій, команд або спортивних зірок може допомогти привернути увагу до чіпсів та асоціювати їх з активним способом життя.	80 000 – 120 000 грн.
Промоції та знижки	Акції, знижки та подарунки можуть стимулювати споживачів купувати чіпси та спробувати нові смаки.	15 000 – 30 000 грн.
Дегустаційні акції	Організація безкоштовних дегустацій чіпсів у супермаркетах або інших точках продажу дозволяє споживачам спробувати продукт перед покупкою і залучити їх увагу.	20 000 – 40 000 грн.
Продаж у великих мережах	Забезпечення наявності чіпсів у великих супермаркетах та роздрібних мережах є важливим кроком для доступності продукту для широкої аудиторії.	20 000 – 60 000 грн.
Онлайн-присутність	Створення власного веб-сайту та присутність у соціальних медіа дозволяє досягти широкої аудиторії споживачів, спілкуватися з ними та використовувати цифрові маркетингові стратегії.	20 000 – 40 000 грн.
Упаковка та дизайн	Приваблива упаковка та привертаючий дизайн можуть звернути увагу споживачів на полиці магазину та спонукати їх придбати продукт	10 000 – 30 000 грн.
Відгуки та рекомендації	Створення позитивних відгуків та отримання рекомендацій від задоволених споживачів може сприяти розповсюдженню доброї репутації та збільшенню популярності продукту	Витрати на отримання відгуків та рекомендацій можуть включати вартість залучення впливових осіб, спонсорських публікацій, організацію та підтримку програм лояльності тощо. Вони можуть варіюватися від кількох сотень до кількох тисяч доларів або більше.

Складено автором на основі [79]

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для того, щоб оцінити фінансову стійкість підприємства та його готовність до диверсифікації, необхідно розрахувати коефіцієнти платоспроможності, забезпеченості власними оборотними засобами, фінансування і маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності показує залежність компанії від різних зовнішніх джерел фінансування (3.3) [80]:

$$K_{плт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно під-ва}} \quad (3.3)$$

$$K_{плт.} = \frac{2\,542\,672}{5\,793\,443} = 0,44$$

Коефіцієнт фінансування (3.4) відображає можливість компанії розвиватися за рахунок своїх коштів та розраховується як сума довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань поділена на власний капітал [80]:

$$K_{ф.} = \frac{(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{поточні зобов'язання})}{\text{Власний капітал}} \quad (3.4)$$

$$K_{ф.} = \frac{(1\,066\,323 + 2\,184\,448)}{2\,542\,672} = 1,28$$

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами (3.5) відображає, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу. Він розраховується як різниця оборотних активи і поточних зобов'язання, що ділиться на поточні зобов'язання [80]:

$$K_{з.о.з} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання})}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (3.5)$$

$$K_{з.о.з} = \frac{(1\,638\,807 - 2\,184\,448)}{2\,184\,448} = -0,25$$

Коефіцієнт маневреності (3.6) відображає, яка частина власного капіталу була вкладена в оборотні засоби, а яка була капіталізована. Розраховується він за формулою [80]:

$$K_{\text{ман.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (3.6)$$

$$K_{\text{ман.}} = \frac{1\,638\,807}{2\,542\,672} = 0,64$$

Для кращої візуалізації, зведемо отримані дані в табл. 3.1 та зробимо висновки щодо фінансової стійкості компанії.

Таблиця 3.7 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Показник	2022	2021
Коефіцієнт платоспроможності	0,44	0,45
Коефіцієнт фінансування	1,28	1,2
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	– 0,25	– 0,31
Коефіцієнт маневреності	0,64	0,56

Розраховано автором на основі балансу підприємства

Для кращої візуалізації отриманих після розрахунків результатів, побудовано графік (див. рис. 3.6), де ми наочно можемо побачити позитивну тенденцію у 2022 у порівнянні з минулим роком. Хоча різниця показників аналізованих років незначна, вона є, а це означає, що компанія працює над тим, щоб покращити свою фінансову стійкість, незважаючи на мінливе зовнішнє середовище.

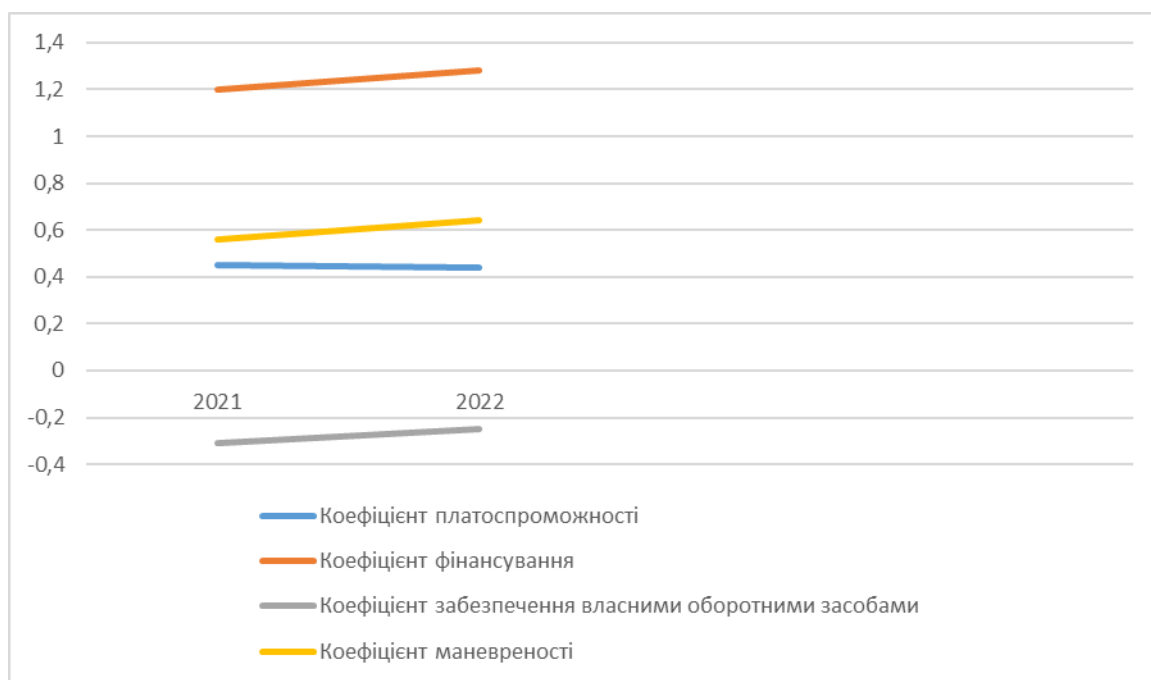


Рисунок 3.6 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

(складено автором)

Отже, за наведеними у таблиці результатами розрахунків та графіком, можна зробити наступні висновки щодо фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за останні роки:

1) Коефіцієнт платоспроможності: Показник зменшився з 0,45 в 2021 році до 0,44 в 2022 році. Це означає, що компанія зберегла відносно стабільну здатність покрити свої короткострокові зобов'язання за допомогою наявних активів.

2) Коефіцієнт фінансування: Показник збільшився з 1,2 в 2021 році до 1,28 в 2022 році. Це свідчить про збільшення рівня фінансової підтримки компанії і може означати зростання обсягів залученого фінансування.

3) Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами: Показник погіршився з – 0,31 в 2021 році до – 0,25 в 2022 році. Це свідчить про те, що компанія має недостатньо власних оборотних засобів для покриття короткострокових зобов'язань. Важливо звернути увагу на покращення цього показника в майбутньому.

4) Коефіцієнт маневреності: Показник збільшився з 0,56 в 2021 році до 0,64 в 2022 році. Це свідчить про зростання можливості компанії використовувати свої активи для генерації прибутку. Зростання цього показника може бути позитивним сигналом щодо фінансової гнучкості компанії.

В цілому, компанія «Оболонь» має деякі виклики щодо фінансової стійкості, зокрема, недостатнє забезпечення власними оборотними засобами та незначне зниження коефіцієнта платоспроможності. Ці показники можуть свідчити про можливі проблеми в управлінні короткостроковими зобов'язаннями та ефективним використанням активів компанії. Проте позитивна тенденція, яка спостерігається у 2022 році в порівнянні з 2021, може свідчити про те, що компанія вже працює над тим, щоб покращити свою фінансову стійкість та впроваджує відповідні політики для цього.

Збільшення коефіцієнта фінансування може вказувати на залучення додаткового зовнішнього капіталу для підтримки фінансових потреб

компанії. Це може бути стратегічним кроком для забезпечення розвитку та розширення бізнесу, але потребує уважного керування і збалансованого підходу до фінансової стійкості.

Отже, після проведення розрахунків та аналізу, ми отримали позитивні результати для реалізації політики диверсифікації на підприємстві.

Розрахуємо вартість пропонованого проєкту.

Для розрахунку орієнтовного обсягу виробництва, використаємо наступну формулу (3.7) [69]:

$$O_v = K_{вл} * П_{вк}, \quad (3.7)$$

де

O_v – обсяг виробництва,

$K_{вл}$ – капацитет виробничої лінії,

$П_{вк}$ – планове використання капацитету.

Максимальна потужність обраної мною моделі виробничої лінії сягає – 500 кг/год, плановий відсоток використання капацитету – 50%, щоб уникнути перенавантаження лінії та її збою.

Розрахуємо планований обсяг виробництва:

$O_v = 500 \text{ кг/год} * 0,5 = 250 \text{ кг/год}$. – це орієнтований обсяг виробництва на годину при максимальній потужності лінії.

Обсяг виробництва за рік можна розрахувати за допомогою наступної формули (3.8) [69]:

$$O_{вр} = O_{вг} * РД, \quad (3.8)$$

де

$O_{вр}$ – Обсяг виробництва за рік,

$O_{вг}$ – обсяг виробництва за годину,

$РД$ – кількість робочих днів на рік

**Результати розрахунку будуть дійсними за умови, що виробнича лінія працює 4 годин на день і працює протягом 250 робочих днів на рік (зважаючи на вихідні дні та святкові вихідні).*

Використовуючи значення з попереднього прикладу (Обсяг виробництва на годину = 250 кг/год), ми можемо розрахувати:

Обсяг виробництва за рік = 250 кг/год * 4 год/день * 250 днів/рік = 250 000 кг/рік

Розрахуємо обсяг виробництва на годину при середній потужності лінії:

$$O_v = 250 \text{ кг/год} * 0,5 = 125 \text{ кг/год.}$$

Відповідно за рік – 125 000 кг/рік.

Розрахуємо обсяг виробництва на годину при мінімальній потужності лінії:

$$O_v = 90 \text{ кг/год} * 0,5 = 45 \text{ кг/год.}$$

Відповідно за рік – 45 000 кг/год.

Після того як ми дізналися планований обсяг виробництва – розрахуємо плановану кількість готового продукту у пачках:

При мінімальній потужності: $45\,000/0,2 = 225\,000$ (од.)

При середній потужності: $125\,000/0,2 = 625\,000$ (од.)

При максимальній потужності: $250\,000/0,2 = 1\,250\,000$ (од.)

Планований обсяг доходу зможемо розрахувати за наступною формулою (3.9) [69]:

$$\text{Под} = K_{гп} * Ц, \quad (3.9)$$

де Под – планований прибуток,

$K_{гп}$ – кількість готового продукту (в одиницях),

Ц – ціна за одиницю продукції (в грн)

При мінімальній потужності: $\text{Под} = 225\,000 * 58 = 13\,050\,000$ грн.

При середній потужності: $\text{Под} = 625\,000 * 58 = 36\,250\,000$ грн.

При максимальній потужності: $1\,250\,000 * 58 = 72\,500\,000$ грн.

Отримані дані зведемо у табл. 3.8

Таблиця 3.8 – Плановий обсяг виробництва та доходу

Потужність виробничої лінії	Планове використання капітету у %	Обсяг виробництва за годину, кг/год	Обсяг виробництва за рік, кг/год	К-сть готового продукту у пачках, од.	Плановий обсяг доходу, грн.
Мінімальна	50	45	45 000	225 000	13 050 000
Середня	50	125	125 000	625 000	36 250 000
Максимальна	50	250	250 000	1 250 000	72 500 000

Складено на основі власних розрахунків

Беручи до уваги той факт, що тенденція здорового харчування набуває все більшої популярності серед молоді – розрахований мною планований обсяг виробництва чіпсів при максимальній та середній потужності виробничої лінії може не реалізуватися, саме тому я пропоную розглянути варіант з мінімальною потужністю виробничої лінії, що є досить оптимальною.

Початкові вкладення у відкриття виробництва чіпсів, як бізнесу (при середній продуктивності в 45 кілограмів товару на годину) складають:

- Закупівля виробничого обладнання – 2 743 000 грн.
- Доставка і монтаж виробничої лінії – 274 300 грн. (10% від вартості виробничого обладнання)
- Витрати на підготовку цеху до запуску (ремонт і обробка) – 1 000 000 грн.
- Створення запасу інгредієнтів (на два тижні), тобто картоплі, олії, солі, спецій, упаковки – 4 000 гривень.

Далі розрахуємо та наведемо орієнтовні витрати для реалізації запропонованого проєкту (див. табл. 3.9).

Таким чином, загальна сума витрат для запуску та реалізації запропонованого проєкту складає 9 931 300 грн. Варто зазначити, що розмір статутного капіталу підприємства складає 32 512 700,00 грн., а, отже, можемо зробити висновок, що підприємство здатне запустити проєкт самостійно без залучення зовнішніх інвестицій.

Таблиця 3.9 – Розрахунок витрат запропонованого проєкту

Найменування	Показник, грн.
Капіталовкладення	4 021 300
Собівартість реалізованої продукції	
Сировина і матеріали	3 937 500
Амортизація	100 000
Комунальні послуги	258 750
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів	90 000
Інші виробничі витрати	20 000
Усього	4 406 250
Витрати на збут	
Реклама і маркетинг	500 000
Пакування	40 000
Транспортні витрати	90 000
Усього	630 000
Адміністративні витрати	
Заробітна плата	800 000
Операційні податки	53 750
Страховання	20 000
Усього	873 750
Σ	9 931 300

Складено на основі власних розрахунків

Тепер, маючи плановий дохід і планові витрати на впровадження проєкту диверсифікації, розрахуємо плановий прибуток за наступною формулою (3.10) [69]:

$$Пп = Пд - Пв, \quad (3.10)$$

де Пп – плановий прибуток,

Пд – плановий дохід

Пв – планові витрати

Таким чином, $Пп = 13\,050\,000 - 5\,910\,000 = 7\,140\,000$ грн.

Планова рентабельність може бути розрахована за допомогою наступної формули (3.11) [69]:

$$P (\%) = ((Пп - Пв) / Пв) * 100 \quad (3.11)$$

де Р – рентабельність,

Пп – плановий прибуток,

Пв – планові витрати

Отже, планова рентабельність для оптимальної потужності виробничої лінії (90 кг/год):

$$P (\%) = ((7\,140\,000 - 5\,910\,000) / 5\,910\,000) * 100 = 20\%.$$

Отриману рентабельність можна розглянути як прийнятну. В іншому ж випадку, якщо для керівництва отриманий показник буде вважатися нижчим за очікувану норму – завжди можна збільшити часи роботи самої виробничої лінії, або збільшити її потужність, що, у свою чергу, принесе більший прибуток, основні витрати майже не змінить, а отже підвищить показник рентабельності.

Термін окупності проєкту розрахуємо за наступною формулою (3.12) [69]:

$$T_o = \text{Кап} / \text{Пп}, \quad (3.12)$$

де T_o – термін окупності,

Кап – вартість вкладення у проєкт (капіталовкладення),

Пп – плановий прибуток

$$\text{Тобто, } T_o = 4\,021\,300 / 7\,140\,000 = 0,56 = 0,6$$

Отже, при оптимальній продуктивності –45 кілограмів продукції на годину і чотирьохгодинному режимі роботи, 250–ти робочих днях за рік і умови виходу на п'ятдесят відсотків від завантаження, цех за рік може призвести до 45 000 кг товару на рік. Оптова ціна реалізації картопляних чіпсів складе приблизно 290 гривень за один кілограм. Річна виручка від цього бізнесу –13 050 000 гривень, планова рентабельність –20%, термін окупності – 6 місяців.

Розрахуємо план доходів та витрат після впровадження проєкту на найближчі 3 роки, результати розрахунків зведемо у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – План доходів та витрат ПрАТ «Оболонь» після реалізації проекту

Показники	2024	2025	2026
1	2	3	4
Виручка від реалізації продукції, грн.	13 050 000	14 355 000	15 660 000
Податок на додану вартість, грн.	2 610 000	2 871 000	3 132 000
Собівартість реалізованої продукції, грн.	4 406 250	4 670 626	4 802 812,5
Прибуток (збиток) від реалізації, грн.	6 033 750	6 813 375	7 725 188
Податок на прибуток, грн	1 086 075	1 226 407,5	1 390 533,75
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), грн.	4 947 675	5 586 968	6 334 654

Складено на основі власних розрахунків

Отже, очікуваний приріст виручки від реалізації продукції збільшиться на 10% у 2025 і на 20% у 2026 році. Собівартість реалізованої продукції відповідно теж збільшиться на 6% и 9% відповідно.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід за наступною формулою (3.13) [69]:

$$NPV = \sum \frac{P_n}{(1+r)^n} - IC, \quad (3.13)$$

де P_n – річні грошові надходження впродовж n років;

r – дисконтна ставка;

IC – стартові інвестиції;

n – термін реалізації проекту.

$$NPV = \frac{13\,050\,000 + 14\,355\,000 + 15\,660\,000}{(1+0,305)^3} - 4\,021\,300 = 19\,377\,284,5$$

У випадку: якщо $NPV > 0$, проект слід приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$, проект слід відхилити, оскільки він збитковий; якщо $NPV = 0$, проект не є прибутковим і не є збитковим (ситуація невизначеності). Отже, можемо зробити висновок, що наш проект варто взяти до розгляду і в подальшому реалізувати його.

Дисконтна ставка розраховується як співвідношення загальної суми витрат до статутного капіталу:

$$r = (9\,931\,300 / 32\,512\,700) * 100\% = 30,5\%$$

Показник індексу рентабельності інвестицій (PI) є наступним етапом визначення, який відрізняється від показника NPV. PI є відносною мірою інвестиційної доцільності і розраховується за наступною формулою (3.14) [80]:

$$PI = \sum \frac{P_n}{(1+r)^n} : IC. \quad (3.14)$$

$$PI = \frac{13\,050\,000 + 14\,355\,000 + 15\,660\,000}{(1+0,305)^3} / 4\,021\,300 = 4,8$$

У випадку: якщо $PI > 1$, то проєкт прибутковий, його варто прийняти; якщо $PI < 1$, то проєкт збитковий, його варто відхилити; якщо $PI = 1$, то прибутковість інвестицій точно відповідає нормативу рентабельності (проєкт не є прибутковим і не є збитковим). Отже, у нашому випадку, проєкт є прибутковим, а тому керівництву варто взяти його для розгляду для подальшого впровадження.

Важливим етапом буде проведення розрахунку точки беззбитковості для проєкту. Цей розрахунок дозволить визначити необхідний обсяг продукції і вартість продажів, що забезпечать повне покриття витрат, пов'язаних з реалізацією та впровадженням проєкту. Для розрахунку точки беззбитковості необхідно врахувати два основних елементи: загальні витрати і ціну одиниці товару.

Загальні фіксовані витрати включають витрати, які не залежать від обсягу виробництва, такі як оренда приміщення або амортизація обладнання. Загальні змінні витрати на одиницю товару включають витрати, що змінюються в залежності від обсягу виробництва, наприклад, витрати на сировину або працю.

Визначимо основні показники, які є необхідними для розрахунку:

Постійні витрати: 4 211 300 грн.

Змінні витрати: 5 720 000 грн.

Середня ціна виробу без ПДВ: 48 грн.

Таким чином, визначимо точку беззбитковості у натуральному вираженні ($Q_{кр}$) за формулою (3.15) [80]:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P-AVC)} \quad (3.15)$$

де FC – умовно–постійні витрати, грн;

AVC – змінні витрати на одиницю продукції;

P – ціна, грн.

$$Q_{кр} = \frac{4\,211\,300}{(48-33)} = 280\,753 \text{ од.}$$

Отже, обсяг продажу, при якому витрати повністю покриваються доходами становить 280 753 од./рік.

Розрахунок точки беззбитковості у вартісному вираженні необхідно здійснити за формулами (3.16 - 3.17) [80]:

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1-a} \quad (3.16)$$

де a – частка змінних витрат у ціні виробу та розраховується за формулою (3.17):

$$a = \frac{AVC}{P} \quad (3.17)$$

Таким чином, проведемо розрахунок точки беззбитковості у вартісному вираженні:

$$Q'_{кр} = \frac{4\,211\,300}{1-0,69} = 13\,584\,838,7 \text{ грн.}$$

де

$$a = \frac{33}{48} = 0,69$$

Для більш наочного відображення точки беззбитковості зведемо графік, де TR – виручка від реалізації продукції, $ТС$ – сукупні витрати в гривнях (див. рис. 3.7):

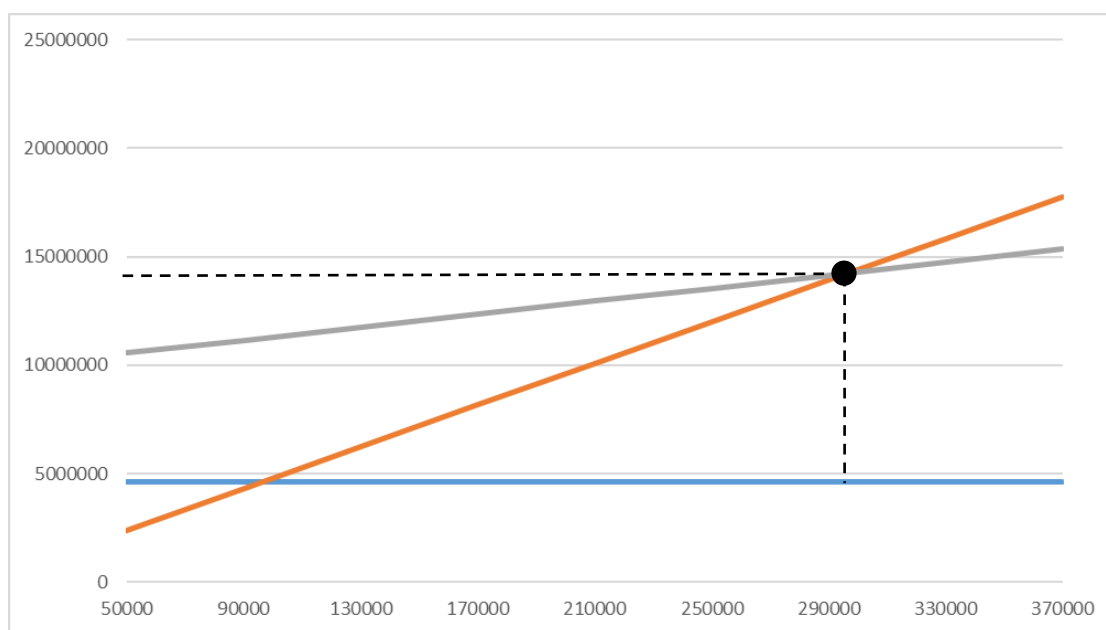


Рисунок 3.7 – Точка безбитковості проекту

(складено автором)

Отже, для того щоб повністю покрити витрати на запуск та реалізацію проекту, ПрАТ «Оболонь» необхідно продати 280 753 од. готової продукції в 13 584 838,7 грн. у вартісному вираженні за 1 рік.

Висновок до розділу 3

У 3 розділі своєї дипломної роботи я описала пропонований проект диверсифікації виробничої діяльності підприємства, а саме – запуск виробництва чіпсів до пива.

Метою впровадження даного проекту було створення додаткового каналу продажів (відповідно і прибутку), привернення нових клієнтів, задоволення потреб вже існуючих споживачів та збільшення позиції конкурентоспроможності компанії на ринку.

У розділі я детально розглянула та описала наступні положення:

- сировина для виробництва картопляних чіпсів та її постачання;
- упаковка майбутнього товару – її дизайн та розробка;
- технологія виробництва;

- необхідне обладнання та його розміщення;
- задіяний персонал;
- ціноутворення нової продукції;
- метод збуту та просування нового товару;
- оцінка запропонованого проєкту та його економічне обґрунтування.

При розрахунку коефіцієнта фінансування компанії, я отримала позитивний результат, що свідчить про можливість підприємства розширити свій бізнес, а отже – дозволяє розглянути проєкт диверсифікації.

Розрахунки загальних витрат на запуск та реалізацію проєкту показали, що необхідна сума складає 9 931 300 грн. Оскільки розмір статутного капіталу підприємства складає 32 512 700,00 грн., то це означає, що підприємство здатне запустити проєкт самостійно без залучення зовнішніх інвестицій.

Отримана рентабельність в 20% я оцінила як прийнятну. У будь якому випадку, я прописала декілька інтерпретацій щодо використання потужності виробничої лінії, а, отже, у ході розгляду мого проєкту, керівництво ПрАТ «Оболонь» зможе обрати найоптимальніший із запропонованих.

При оптимальній продуктивності –45 кілограмів продукції на годину і чотирьохгодинному режимі роботи, 250-ти робочих днях за рік і умови виходу на п'ятдесят відсотків від завантаження, цех за рік може призвести до 45 000 кг товару на рік. Оптова ціна реалізації картопляних чіпсів складе приблизно 290 гривень за один кілограм. Річна виручка від цього бізнесу – 13 050 000 гривень, планова рентабельність –20%, термін окупності – 6 місяців. Очікуваний приріст виручки від реалізації продукції збільшиться на 10% у 2025 і на 20% у 2026 році.

Чистий дисконтований дохід (NPV) під час розрахунків показав позитивний результат ($NPV > 0$), а отже, це свідчить про те, що проєкт варто взяти до розгляду і в подальшому реалізувати його. Показник індексу рентабельності інвестицій також показав нам позитивний результат, що свідчить про прибутковість запропонованого проєкту.

Отже, підсумовуючи отримані дані з розділу 3, я можу стверджувати, що проєкт з диверсифікації виробничої діяльності компанії є прибутковим і ефективним, а тому його варто взяти для розгляду на підприємстві для подальшої реалізації.

ВИСНОВКИ

По завершенню моєї дипломної роботи, ґрунтовного дослідження обраної теми, глибокого аналізу та здійснення відповідних розрахунків, можна зробити наступні висновки.

Процес диверсифікації є надзвичайно важливою стратегією для досягнення фінансової стабільності та мінімізації ризиків підприємства. Цей підхід передбачає розподіл інвестицій та ресурсів між різними активами, галузями або ринками з метою зниження залежності від окремих сегментів або активів.

Диверсифікація дозволяє зменшити вплив негативних змін у конкретному секторі чи регіоні, розподіляючи ризики між різними активами або географічними ринками. Це може знизити вразливість портфеля до несприятливих подій та сприяти більш стабільному фінансовому результату. А також стати додатковим джерелом прибутку для компанії.

1. Під час дослідження ринкового середовища функціонування підприємства було проведено порівняльний аналіз конкурентів, визначено ринкову позицію та конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь». Результати дослідження вказали на те, що підприємство входить до числа основних конгломератів на ринку, однак поступається двом основним конкурентам по займаній частці на ринку.

2. Визначення впливу процесу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства вказало на те, що політика впровадження розширення виробничої діяльності на підприємстві здатна підвищити конкурентоспроможність компанії, зміцнити її лідерську позицію на ринку, розширити коло цільової аудиторії, а також забезпечити стійкість та стабільність функціонування в умовах постійних змін попиту та технологічного процесу.

3. Передумовами до впровадження диверсифікації є збільшення ринкової частки в умовах високої конкуренції, зниження ризиків і

залежності, пов'язаних за змінами в економічних та політичних умовах, використання наявних ресурсів компанії, розширення асортименту продукції з метою залучення нового кола споживачів та підвищення конкурентоспроможності, а також забезпечення стійкості бізнесу в умовах постійних змін попиту та технологічного процесу.

4. У ході аналізу фінансового стану ПрАТ «Оболонь» було отримано позитивний результат, що вказав на схильність компанії до розширення виробництва та її фінансову спроможність до цього. На підставі наведених таблиць з фінансовими показниками, отриманих з річних звітів компанії, було встановлено, що фінансово–економічний стан ПрАТ «Оболонь» є стабільним, оскільки за останні три роки компанія показала зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності.

5. Запропонований проєкт був детально описаний та викладений у 3 розділі дипломної роботи із супроводом наданих рекомендації з його реалізації. Для визначення економічної доцільності та ефективності пропонованого проєкту було розраховано плановий дохід, планові витрати, плановий прибуток, рентабельність проєкту, його окупність. За результатами розрахунків було встановлено, що при оптимальній продуктивності –45 кілограмів продукції на годину і чотирьохгодинному режимі роботи, 250–ти робочих днях за рік і умови виходу на п'ятдесят відсотків від завантаження, цех за рік може призвести до 45 000 кг товару на рік. Оптова ціна реалізації картопляних чіпсів складе приблизно 290 гривень за один кілограм. Річна виручка від цього бізнесу –13 050 000 гривень, планова рентабельність –20%, термін окупності – 6 місяців.

Також були здійснені розрахунки чистого дисконтованого доходу (NPV) та індексу рентабельності інвестицій, при яких обидва показники показали позитивний результат, що вказали на прибутковість та економічну доцільність пропонованого проєкту.

Розрахунок точки беззбитковості дозволив визначити необхідний обсяг продукції і вартість продажів, що забезпечать повне покриття витрат, пов'язаних з реалізацією та впровадженням проекту. І після проведених розрахунків та побудови відповідного графіку було встановлено, що для того, щоб повністю покрити витрати на запуск та реалізацію проекту, ПрАТ «Оболонь» необхідно продати 280 753 од. готової продукції в 13 584 838,7 грн. у вартісному вираженні за 1 рік, що за попередніми розрахунками є абсолютно реальними та досяжними цілями.

Отже, підсумовуючи результати викладеного вище матеріалу, можна зробити висновок, що запропонований проєкт з диверсифікації виробничої діяльності, а саме – виробництво чіпсів до пива – є прибутковим, економічно доцільним та ефективним рішенням для ПрАТ «Оболонь» в умовах високої конкуренції.

Проєкт може бути взятий до розгляду для подальшої реалізації на досліджуваному підприємстві, а також може бути використаний на практиці на будь-якому іншому промисловому підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Величко В. І., Гавриленко Ю. І., Луняк О. В., Шаповалова В. І. Економічний словник: більше 20 000 термінів. Київ: Економіка, 2012. 564 с.
2. Піскунова О. М., Котельнікова В. С., Федосова В. Є. Циклічність економічних процесів: теорія та практика. Київ: Економіка, 2016. 232 с.
3. Еванс, Дж., Берман, Б. Маркетинг / пер. з англ. В. М. Кошельник. Київ: Економіка, 1990. 350 с.
4. Фред Р. Девід, Форест Р. Девід Стратегічний менеджмент: Економіка, 2009. 214 с.
5. Ілляшенко С. М. Маркетинг: бакалаврський курс: [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 976 с.
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, 2012. 952 с.
7. Ру Домінік, Сульє Даніель. Управління / пер. з фр. Т. Мусієнко. – К. : Основи, 1995. 442 с.
8. Доценко Г.О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств (теоретичні аспекти): Менеджмент інноваційного розвитку: [монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка] Г.О. Доценко. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 200 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник: Київ. 2004. 400 с.
10. Фредерікс, Д. Р., Грант, Р. М. Стратегічний менеджмент: концепції та випадки (Strategic Management: Concepts and Cases). – Міжнародний відомство, 2012.
11. Хансоніан, М. Strategic Diversification: A Source of Competitive Advantage. – Business Strategy Series, 2008.

12. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43528>

13. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22243>

14. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Київ: Дух і Літера, 2004. 736 с.

15. Портер М. Конкуренція. Конкурентна перевага: створення та збереження високих результатів в умовах складних структурних змін. Київ: Видавництво «Всесвіт», 2003. 432 с.

16. Маршал А. Принципи економічної науки [Принципи економічної науки]. Київ: Знання України, 1997. 528 с.

17. Капітал: Критика політичної економії» К. Маркса, перекладений О. Буцаєвим, видавництво «Критика», Київ, 2018 рік, у 3 томах.

18. Хайне П. Економічний образ мислення. Теорія і методологія економічної науки: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2003. 704 с.

19. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури. Київ: Український центр гуманітарних досліджень, 2000. 575 с.

20. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Київ: Наукова думка, 2007. 572 с.

21. Сміт Дж. Моделі в екології. Київ: Видавництво «Наукова думка», 1976. 184 с.

22. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії: у 3 т. / за ред. Ф. Енгельса. Київ: Видавництво «Політвидав», 1970. Т. 3. Кн. III. 1084 с.

23. Хайне П. Економічний образ мислення. Київ: Видавництво «Дело», 1992. 704 с.
24. Маршалл А. Принципи економічної науки. Київ: Видавництво «Прогрес», 1993. Т.1. 415 с.
25. Портер М. Конкуренція. Київ: Видавництво «Вільямс», 2001. 495 с.
26. Власова В.М. Основи підприємницької діяльності. Київ: Видавництво «Фінанси і статистика», 1999. 87 с.
27. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
28. Putman A.O. Marketing your services: a step-by-step guide for small businesses and professionals / published by John Wiley and Sons. Inc., 1990. 386 p.
29. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Економіка: принципи, проблеми і політика. Київ: Видавництво «ХаГар», 1988. 785 с.
30. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210) (дата звернення: 19.03.2023).
32. Хайєк Ф.А. Шлях до рабства. Переклад з англійської М. Б. Гнедовського. Київ: Видавництво «Економіка», 1992. 176 с.
33. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>
34. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ

ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/33319>

35. Петренко, К. В. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2019. 177 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/27463>

36. Гук, О. В. Економіка підприємства: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітніх програм: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент інвестицій та інновацій», «Логістика» / О. В. Гук ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 72 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29870>

37. Портер М. Стратегії конкурентної боротьби. Київ: Видавництво «Наш формат», 2017.

38. Michael E. Porter. On Competition. Harvard Business Review Press, 2008.

39. Dr. Philip Kotler and K.L. Keller. Marketing management First Ukrainian Adapted Edition. 2008.

41. Harvard Business Review (HBR), 1922.

42. Ансофф І. Стратегічне управління. Концепції, методи, моделі. Київ: Видавничий дім «Києво–Могилянська академія», 2004. 448 с.

43. Нестеренко С. С. Стратегії конкурентоспроможного розвитку. Український науковий журнал «Економіка і держава». 2022. №9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy> (дата звернення - 22.03.2023).

44. Толстіков Е. А. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. – 2017. 390 с.

45. Офіційний сайт ДТЕК Київські електромережі. URL: <https://www.dtek-kem.com.ua/ua> (дата звернення 25.03.2023).
46. Офіційний сайт Нафтогаз. URL: <https://gas.ua/uk/home> (дата звернення 25.03.2023).
47. Офіційний сайт Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення 26.03.2023).
48. Офіційний сайт Інтерпайп. URL: <https://interpipe.biz/> (дата звернення 26.03.2023).
49. Офіційний сайт YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення – 01.04.2023)
50. Офіційний сайт компанії Оболонь. URL: <https://www.obolon.ua/ua/> (дата звернення 05.03.2023).
51. Ринок алкоголю в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/krepkij-obzor:-rynok-alkogolya-v-ukraine.html> (дата звернення 31.03.2023)
52. Звіт про управління підприємства «Оболонь». URL: [e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf](https://www.obolon.ua/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf) (obolon.ua) (дата звернення 31.03.2023).
53. Офіційний сайт міжнародної корпорації «Carlsberg Group». URL: <https://www.carlsberggroup.com/> (дата звернення – 01.04.2023).
54. Сайт журналу «Кореспондент». URL: <https://ua.korrespondent.net/business/4231394-obolon-40-rokiv-uspikhu> (дата звернення – 01.04.2023).
55. Ринок пива в Україні: тенденції розвитку. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tendencii-razvitiya-i-factory-vojny> (дата звернення - 03.04.2023).
56. Global Market Research Reporting and Business Intelligence Consulting. URL: <https://www.euromonitor.com/> (дата звернення – 05.04.2023).

58. Приймачук Т.Ю., Проценко А.В., Рудик Р.І, Штанько Т.А. Пивна та хмелева галузі України: кон'юнктура та інтеграція. *Вісник аграрної науки*. 2018. №4(781) С.61– 67.

59. Ринок пива в Україні: аналіз. URL: <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/> (дата звернення – 13.04.2023).

60. Ївженко М. Найбільші виробники пива та соків у 2022 році значно скоротили продажі. Міжнародний економічний журнал «Бізнес». URL: <https://biz.nv.ua/ukr> (дата звернення - 14.04.2023).

61. Офіційний сайт Abinbev Efes. URL: <https://abinbevefes.com.ua/> (дата звернення – 10.04.2023).

62. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-v-carlsberg-ukraine/> (дата звернення – 10.04.2023).

63. Офіційний сайт Перша приватна броварня. URL: <http://ppb.com.ua/ua/> (дата звернення – 10.04.2023).

64. Лахтіонова Л. А. Аналіз фінансової стійкості суб'єктів підприємницької діяльності : монографія / Л. А. Лахтіонова. – К.: Знання України, 2013. 1091 с.

65. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. –2– ге вид. – Київ : КНЕУ, 2006. 316 с.

66. Партин Г.О. Управлінський облік: [Навчальний посібник] / Г.О. Партин, А.Г. Загородній.. – Київ : Знання, 2007. 303 с.

67. Власне виробництво солоду підприємством «Оболонь». URL: https://obolon.ua/ua/production/brewers_malt (дата звернення – 20.04.2023).

68. Звіт сталого розвитку корпорації «Оболонь». URL: <https://www.obolon.ua/ua/> (дата звернення 25.03.2023).

69. Бізнес-план: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-

професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Ж. М. Жигалкевич. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 38 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45016>

70. Чи буде врожай? Проблеми аграрного сектору Чернігівщини після бойових дій. Український журнал «Суспільні новини». 2022. URL: <https://suspilne.media/> (дата звернення – 25.04.2023).

71. Блістерна упаковка. URL: <https://alfapack.kiev.ua/ua/> (дата звернення – 25.04.2023).

72. Переваги використання білстерної упаковки. URL: <https://ua.hosenpackaging.com/> (дата звернення – 27.04.2023).

73. Блістерна упаковка для харчових продуктів – види і характеристики. URL: https://dmytro-pack.com/ua/index.php?route=blog/blog&blog_id=4 (дата звернення – 27.04.2023).

74. Практичне застосування блістеру. URL: <https://balenko.com/scho-take-blister/> (дата звернення – 27.04.2023).

75. Бондарчук А.А., Полоцький М.Я., Куценко В.С. Картопля. Біла Церква, 2007. Т. 3. 536 с

76. ДСТУ 4608:2006. Чіпси і снеки картопляні. Загальні технічні вимоги. [Чинний від 2007– 09– 14]. Київ: Держспоживстандарт України, 2007. 14 с.

77. Масове виробництво чіпсів. URL: <https://uacredity.com/vidkrivayemo-massvov-virobnictvo-chipsiv/> (дата звернення – 31.04.2023).

78. Офіційний сайт UTF-GROUP. URL: <https://utf-group.com/ua/> (дата звернення – 31.04.2023).

79. Зозульов, О. В. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу. Навчально-методичний комплекс: навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» / Зозульов О. В., Царьова Т. О. ; КПІ ім. Ігоря

Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 100 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40396>

80. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Бояринова К. О., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. Київ : НТУУ «КПІ» ; ВПІ ВПК, 2016. 386 с.

81. Коцко Т.А. Операційний менеджмент: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського, – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.