МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра національної економіки

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ»

Виконав: здобувач 4-го курсу

галузі знань 07 – Управління та адміністрування,

спеціальності 073 – Менеджмент

Костянтин Кіфа

Керівник: к.е.н., доц. Іван Примаченко

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга Слободянюк

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕСУ 7

1.1. Сутність поняття «диверсифікація» 7

1.2. Види та особливості здійснення диверсифікаційної діяльності 11

1.3. Принципи управління диверсифікацією бізнесу 17

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПЕРЕДУМОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» 27

2.1. Загальна характеристика системи управління ПРАТ «Оболонь» 27

2.2. Оцінка фінансового стану та результатів господарювання ПРАТ «Оболонь» 32

2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю ПРАТ «Оболонь» 42

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ 50

3.1. Характеристика напрямів диверсифікації діяльності бізнес-структури ..50

3.2. Обґрунтування розвитку диверсифікаційних заходів бізнес-структури 54

ВИСНОВКИ 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68

ДОДАТКИ 72

ВСТУП

В умовах глобалізації та посилення конкуренції бізнес-структури змушені шукати нові шляхи розвитку та зміцнення своїх позицій. Диверсифікація стає ефективним інструментом адаптації до мінливих умов ринку та розширення сфер впливу бізнесу. Економічна нестабільність, що характеризується періодичними кризовими явищами та економічними коливаннями, підвищує ризики для монопрофільних бізнес-структур. У цьому контексті диверсифікація дозволяє розподілити ризики між різними напрямками діяльності, забезпечуючи більшу стійкість бізнесу.

Стрімкий технологічний прогрес відкриває нові можливості для бізнесу, але водночас може загрожувати традиційним галузям. Управління диверсифікацією дозволяє бізнес-структурам своєчасно освоювати інноваційні напрямки та адаптуватися до технологічних змін. Зміна споживчих переваг також відіграє важливу роль, оскільки сучасні споживачі стають все більш вимогливими та мінливими у своїх уподобаннях. Диверсифікація дає можливість бізнес-структурам розширювати асортимент продукції та послуг, задовольняючи різноманітні потреби клієнтів.

Ефективне управління диверсифікацією дозволяє бізнес-структурам оптимально використовувати наявні ресурси, досягати синергетичного ефекту та підвищувати загальну ефективність бізнесу. Вплив зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні та соціальні зміни, може суттєво впливати на окремі галузі, тому диверсифікований бізнес має більше шансів зберегти стабільність в умовах зовнішніх потрясінь.

Дослідження засад управління диверсифікацією є ключовим для розробки довгострокових стратегій розвитку бізнес-структур, що прагнуть до сталого зростання та зміцнення ринкових позицій. Крім того, диверсифіковані бізнес-структури часто розглядаються інвесторами як менш ризиковані та більш перспективні, що підвищує їх інвестиційну привабливість. Вивчення

засад управління диверсифікацією сприяє розвитку нових управлінських підходів та методик, необхідних для ефективного керування складними бізнес-структурами.

Глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, пандемії, геополітичні конфлікти, вимагають від бізнесу гнучкості та здатності швидко переорієнтовуватися, що безпосередньо пов'язано з ефективним управлінням диверсифікацією. Таким чином, дослідження засад управління диверсифікацією бізнесу є надзвичайно актуальним в сучасних умовах, оскільки воно спрямоване на вирішення ключових проблем розвитку бізнес-структур, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Багато вітчизняних вчених, серед яких О. Бєлєнкова, Р. Бойко, Д. Воронець, О. Згурська, О. Калінін, О. Кучеренко, Т. Лазаренко, Л. Лиськова та інші, присвятили свої дослідження обґрунтуванню напрямів і форм диверсифікації. Однак ще багато питань залишається дискусійними та малодослідженими, одним із яких є засади управління диверсифікацією бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження засад управління диверсифікацією бізнесу та обґрунтування пропозицій з розвитку диверсифікаційних процесів у бізнес-структурі. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

– вивчити поняття "диверсифікація" в контексті підприємницької діяльності;

– дослідити проведення диверсифікації діяльності бізнес-структури з урахуванням сучасних тенденцій та стратегічних аспектів;

– вивчити вплив диверсифікації на економічне зростання бізнес-структури за різних умов і факторів;

– провести аналіз загальної характеристики бізнес-структури;

– оцінити фінансовий стан та результати господарювання бізнес-структури;

– оцінити конкурентоспроможність бізнес-структури на основі порівняльного аналізу з іншими учасниками ринку;

– визначити потенційні напрями диверсифікації діяльності бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління диверсифікацією бізнесу.

Методологічною основою бакалаврської роботи є такі методи: спостереження, теоретичного узагальнення; порівняння; систематизації, графічного аналізу, метод SWOT-аналізу, метод аналізу фінансових показників, метод експертних оцінок.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання бізнес-структурами для вдосконалення системи управління бізнесу через диверсифікацію. Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність поняття «диверсифікація»

Диверсифікація є процесом розширення підприємницької діяльності фірми, що включає одночасний розвиток різних самостійних видів виробництва та збільшення номенклатури та асортименту продукції в межах однієї бізнес-структури.

Вона призводить до трансформації виробництва у складний багатоцільовий комплекс, який створює продукцію та надає послуги, орієнтовані на різні цілі та характеристики. Для аналізу позитивних наслідків диверсифікації для бізнес-структури визначимо сутність поняття «диверсифікація». Існує багато різних визначень поняття «диверсифікація» залежно від підходу та погляду вчених (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи різних вчених до визначення поняття «диверсифікація»

Вчені	Визначення диверсифікації
І. Ансофф	Диверсифікація є стратегічним процесом розширення асортименту продукції або входженням в нові ринки.
М. Портер	Диверсифікація - це стратегічний вибір розвитку підприємства, спрямований на зменшення ризику та забезпечення сталого конкурентного переваги.
Д. У. Фенні	Диверсифікація означає розширення виробництва нових продуктів або входження на нові ринки з метою збільшення обсягів продажів та зниження ризику.
П.Ф. Друкер	Для підприємства диверсифікація означає розвиток нових видів бізнесу, які можуть бути пов'язані або непов'язані з його основними напрямками діяльності.
Ф. Котлер	Диверсифікація - це процес введення нових продуктів на ринок чи розширення асортименту послуг для забезпечення додаткового зростання та стабільності.

Джерело: розроблено автором на основі [11,19]

Поняття «диверсифікація» походить від латинського «diversus» (різний) і «facere» (робити) і в економічному контексті означає розширення діяльності бізнес-структури в нові сфери. Диверсифікація є процесом розширення асортименту продукції або послуг бізнес-структури. Розглядаючи основні форми диверсифікації, виділяємо споріднену (пов'язану) та неспоріднену (конгломератну) диверсифікацію. Споріднена диверсифікація передбачає розширення в рамках існуючої галузі або близьких до неї. Вона включає горизонтальну диверсифікацію, тобто розширення асортименту схожими продуктами, та вертикальну диверсифікацію, яка означає інтеграцію вгору або вниз по виробничому ланцюжку. Неспоріднена диверсифікація передбачає вихід у нові галузі, не пов'язані з поточною діяльністю бізнес-структури.

Диверсифікація як стратегія розвитку бізнесу має кілька ключових цілей, серед яких розподіл ризиків між різними видами діяльності, підвищення фінансової стабільності, збільшення ринкової частки, ефективне використання ресурсів і потужностей, а також досягнення синергетичного ефекту від поєднання різних видів діяльності.

Диверсифікація - це складний процес, який вимагає ретельного планування та аналізу. Бізнес-структури повинні враховувати свої компетенції, ринкові умови, конкурентне середовище та потенційні синергії при розробці стратегії диверсифікації. Успішна диверсифікація призводить до значних переваг, включаючи зниження залежності від одного ринку або продукту, збільшення фінансової стійкості та створення нових можливостей для зростання. Однак вона також несе ризики, такі як розпорошення ресурсів, втрата фокусу на основному бізнесі та складності в управлінні різнорідними напрямками діяльності. [10].

Різні підходи до визначення терміну «диверсифікація діяльності» вказують на те, що це одна з альтернативних стратегій корпоративного управління, що базується на комбінуванні та модифікації існуючих та нових компонентів інвестиційного портфеля та сфер діяльності. Причини диверсифікації діяльності бізнес-структур представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2- Причини диверсифікації діяльності бізнес-структур

Причини диверсифікації	Опис
Збільшення прибутковості в традиційних галузях	Для бізнес-структур, що вже успішно діють у своїх основних сегментах, диверсифікація є шляхом до отримання додаткового прибутку за рахунок введення нових продуктів або послуг.
Стагнація на ринку і конкурентний тиск	Насиченість ринку та зниження попиту на продукцію призводить до зниження прибутків. Диверсифікація забезпечує бізнес-структурі конкурентну перевагу та стійкість.
Необхідність інвестування капіталу	Бізнес-структури шукають можливості для інвестування капіталу, для збереження та збільшення його вартості, що може бути досягнуто через диверсифікацію у нові сегменти або розвиток існуючих проєктів.
Зниження ризиків	Залежність від одного сегмента або циклічність діяльності створює значний ризик. Диверсифікація допомагає зменшити цей ризик шляхом розподілу ризиків між різними секторами або ринками.
Перемога бар'єрів входу на світові ринки	Доступ до світових ринків є обмеженим через високі бар'єри. Диверсифікація допомагає бізнес-структурам проникнути на нові ринки та подолати ці перешкоди.

Джерело : розроблено автором на основі [6,7]

Згідно таблиці 1.2, причини для розгляду диверсифікації діяльності бізнес-структур включають по-перше, збільшення прибутковості у традиційних галузях, що є важливим для бізнес-структур, які успішно працюють у своїх основних сегментах. Введення нових продуктів або послуг допомагає залучити додаткові прибутки. Другою причиною є необхідність збереження конкурентоспроможності в умовах стагнації на ринку та конкурентного тиску. Якщо ринок насичений і попит знижується, диверсифікація стає засобом збереження конкурентних позицій і забезпечення стійкості бізнес-структури.

Третя причина полягає в необхідності інвестування капіталу з метою збереження та збільшення його вартості. Бізнес-структури шукають можливості для інвестування капіталу через диверсифікацію у нові сегменти або розвиток існуючих підприємницьких проєктів. Диверсифікація допомагає зменшити ризики, пов'язані з сильною залежністю від одного сегмента або

циклічністю діяльності. Розподіл ризиків між різними секторами або ринками забезпечує більшу стабільність бізнес-структури. Та п'ята причина - доступ до світових ринків, що є обмеженим через високі бар'єри. Диверсифікація допомагає бізнес-структурам вирішити ці проблеми, розширюючи свою діяльність на різні галузі та ринки.

Причини розгляду диверсифікації діяльності бізнес-структур систематизують у п'ять широких категорій, а саме техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні та стратегічні. Зазвичай ці причини взаємопов'язані та впливають на рішення про диверсифікацію комплексно. Техніко-технологічні аспекти включають збереження та розвиток виробничого потенціалу, підвищення використання виробничих ресурсів та використання передових науково-технічних досягнень. Економічна мотивація полягає в надмірному накопиченні капіталу в наявних галузях, пошуку нових напрямків для інвестування, розширенні та відкритті нових ринків збуту, а також збільшенні можливостей ефективного використання ресурсів. Фінансові мотивації включають розподіл ризиків між різними сферами діяльності та обсягами виробництва, а також забезпечення фінансової стабільності бізнес-структури. Соціальні фактори охоплюють аспекти охорони праці, використання висококваліфікованих працівників та створення нових робочих місць. [17].

Мета та стратегії диверсифікації бізнес-структур визначаються фінансовим станом, можливостями, а також привабливістю галузі та періодом, на який планується проведення диверсифікаційних заходів. Фінансові можливості успішних, середніх та незважаючи на збитки бізнес-структур можуть спонукати до різних стратегій диверсифікації, спрямованих на виживання та створення стратегічних альянсів [4].

Існують дві основні стратегії розвитку бізнесу такі як спеціалізація та диверсифікація. Спеціалізація означає концентрацію на певному продукті або етапі технологічного процесу з метою зниження собівартості виробництва та підвищення якості продукції. Проте, спеціалізовані бізнес-структури можуть

демонструвати нижчу адаптивну спроможність до впровадження нових технологій та продуктів, що призводить до зниження їхньої стабільності порівняно з бізнес-структурами, які пропонують широкий асортимент продукції.

Диверсифікація діяльності, з іншого боку, передбачає розширення бізнесу на різні напрямки з метою підвищення стабільності, освоєння нових ринків, отримання ефекту масштабу та впровадження взаємодоповнюючих продуктів. Така стратегія дозволяє бізнес-структурам зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку чи продукту, та використовувати синергетичні ефекти між різними напрямками діяльності.

Таким чином диверсифікація охоплює процес розширення підприємницької діяльності бізнес-структури через одночасний розвиток різних самостійних видів виробництва та збільшення номенклатури і асортименту продукції. Вона перетворює виробництво у складний багатоцільовий комплекс, який створює продукцію та надає послуги, орієнтовані на різні цілі та характеристики.

1.2. Види та особливості здійснення диверсифікаційної діяльності

В сучасному бізнесі стратегія диверсифікаційної діяльності виявляється ключовим інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнес-структур у змінному економічному середовищі. Диверсифікація полягає в розширенні спектру продуктів, послуг чи ринків, на яких працює бізнес-структура, з метою зменшення ризику та забезпечення стабільного росту.

Розрізняємо види диверсифікації вертикальну, горизонтальну, концентричну та конгломератну (рис.1.2).

Рис. 1.2 - Види диверсифікації

Джерело: складено автором за джерелом [8]

Вертикальна диверсифікація відбувається, коли бізнес-структура розширює свою діяльність на виробництво або контроль компонентів, деталей або матеріалів, які технологічно та маркетингове пов'язані з існуючою продукцією. Даний вид диверсифікації включає інтеграцію посередників і постачальників, що призводить до контролю всього виробничого ланцюжка, від сировини до кінцевого продукту. Вертикальна диверсифікація має кілька переваг, зокрема узгодженість дій і підвищену керованість, стабільність внутрішніх ділових зв'язків, забезпечення постачання матеріально-технічних ресурсів і тісний контакт із кінцевим споживачем.

Горизонтальна диверсифікація є стратегією зростання, за якої бізнес-структура випускає або представляє на ринку нові продукти, орієнтовані на існуючу клієнтську базу, незалежно від наявного асортименту. Тому відбувається розширення бізнесу на нові напрямки, що задовольняють потреби поточних клієнтів бізнес-структури. Бізнес-структури, що виробляють певні товари або послуги, отримують від своїх споживачів інформацію про їхні потреби в інших продуктах або послугах задля використання цих можливостей. Такий підхід дозволяє бізнес-структурам

враховувати потреби своїх клієнтів і реагувати на них шляхом розширення асортименту. [9].

Концентрична диверсифікація ґрунтується на розширенні асортименту шляхом виробництва нових продуктів на основі вже існуючої діяльності бізнес-структури. При цьому наявне виробництво залишається незмінним, але з'являється новий технологічний напрямок, виходячи з можливостей, які випливають з розвинених ринків. Даний підхід передбачає створення нових продуктів або послуг, які доповнюють або розширюють вже існуючий спектр, що сприяє залученню нових клієнтів або задоволенню потреб поточних споживачів за рахунок внутрішніх ресурсів та знань бізнес-структури. Тому стратегія дозволяє максимально використовувати існуючі ресурси та знання бізнес-структури, спрямовуючи їх на розвиток нових продуктів або послуг, що забезпечує певну стабільність та впевненість у власному успіху.

Диверсифікація конгломерату передбачає розвиток бізнес-структури за допомогою виробництва нових продуктів, які технічно не пов'язані з традиційними продуктами, та їх реалізацією на нових ринках. Даний підхід передбачає вихід на нові види діяльності, які не мають спільного з існуючими технологіями чи потребами існуючих клієнтів. Диверсифікація конгломерату вимагає значних фінансових витрат і можлива лише для великих бізнес-структур.

Існують різноманітні підходи до диверсифікації, одним із яких є ресурсний підхід. Концепція ресурсів є широко використовуваною теорією диверсифікації бізнесу, що ґрунтується на ідеї про те, що бізнес-структури зростають завдяки розширенню своїх дій та використанню потенціалу росту у формі організаційних можливостей та придбаних бізнес-ресурсів. Ресурсний підхід передбачає залежність типу диверсифікації від гнучкості ресурсу. Бізнес-структури можуть скористатися власними сильними сторонами для роботи на різних ринках одночасно та готуватися до циклічних коливань на цих ринках [10].

Коли наявні ресурси є недостатніми для підтримання стабільної конкурентної переваги, бізнес-структури повинні визначити, які ресурси необхідно оновити або придбати. Якщо порівняння виробничих потужностей і наявних ресурсів виявляє надлишкові потужності, можна створити новий бізнес-підрозділ як незалежний економічний суб'єкт.

Проведення ресурсно-орієнтованого аналізу ланцюжка процесів виявляє наявність незадіяних або недостатньо використаних ресурсів, що актуалізує питання їх оптимальної утилізації. Потенціал таких ресурсів може бути реалізований не лише в межах існуючих ринкових сегментів, але й слугувати фундаментом для експансії бізнес-структури на нові ринки.

Ринковий підхід до диверсифікації має три ключові методологічні напрями оцінки така як методи ринку капіталу, транзакційні методи та методи секторальної оцінки. Підхід акцентує увагу на активності зовнішнього середовища як індикатора потенціалу зростання, якості ринку та позиціонування продукту відносно конкурентів.

Ієрархічний підхід до стратегічного управління забезпечує структуровану методологію, що дозволяє менеджменту ідентифікувати бізнес-можливості, переоцінювати існуючі та виявляти нові ринкові ніші. Системний підхід до оцінки впливу диверсифікації на виробничі системи базується на виявленні інформаційно-економічної сутності процесу як інтегральної складової корпоративного механізму управління. Він сприяє обґрунтуванню управлінських рішень, оптимізації розподілу фінансових ресурсів та імплементації передових технічних методів для вдосконалення процесів планування та управління.

Інтеграція цих підходів дозволяє створити комплексну методологічну базу для ефективного управління диверсифікацією, що враховує як внутрішні ресурси та можливості бізнес-структури, так і зовнішні ринкові фактори, забезпечуючи тим самим збалансований та стратегічно обґрунтований підхід до розширення діяльності бізнес-структури.

Основною метою реалізації стратегії диверсифікації економіки є забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю та операційним ризиком. Хоча диверсифікація може зменшити ризик, вона не може його повністю усунути. Крім того, загальна ефективність бізнес-структури може знизитися, оскільки, зосереджуючись на найбільш прибутковому напрямку, бізнес-структура також збільшує ризики.

Ризик складається з двох компонентів, а саме несистематичних ризиків, які можна пом'якшити шляхом диверсифікації, та системних ризиків, які не піддаються диверсифікації та зумовлені загальними ринковими факторами.

Переваги диверсифікації полягають у встановленні стратегічної відповідності між різними видами діяльності бізнес-структури, досягненні синергії, зниженні витрат та підвищенні адаптивності бізнес-структури. Така стратегія розширює основний профіль діяльності бізнес-структури та збільшує її конкурентоспроможність.

Стратегія диверсифікації, як і будь-який інший стратегічний інструмент, характеризується комплексом переваг та потенційних ризиків. Імплементація її вимагає від менеджменту проведення детального конкурентного аналізу, що передбачає акумуляцію та обробку значного масиву інформації, а також наявність глибоких галузевих знань. Тому стратегія диверсифікації повинна бути адаптована до специфічних можливостей, цілей та операційного контексту бізнес-структури, базуючись на ретельному аналізі методів досягнення поставлених стратегічних завдань.

Реалізація стратегії диверсифікації потребує суттєвих фінансових інвестицій, матеріальних ресурсів та інформаційно-аналітичного забезпечення. Важливо зазначити, що не існує універсального часового маркера для прийняття рішення про імплементацію стратегії диверсифікації. Проте, критичним фактором є вибір оптимального моменту для виходу на нові ринки, який повинен співпадати з періодом, коли бізнес-структура має потенціал для досягнення лідерських позицій у цільовому сегменті.

Ефективна реалізація стратегії диверсифікації вимагає комплексного підходу, що включає стратегічний аналіз, оцінку ресурсного потенціалу, визначення оптимального часового вікна для експансії, а також готовність до значних інвестицій та організаційних трансформацій. Тому вона дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати потенційні вигоди від диверсифікації, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність бізнес-структури в довгостроковій перспективі. [11].

Вихід на нові ринки є дорогим, тому необхідно раціонально розпоряджатися капіталом та уникати надмірних ризиків. Ризики зростають при розширенні діяльності бізнес-структури на нові ринки, тому важливо ретельно розглядати всі можливі наслідки та бути впевненим у перспективах бізнесу перед впровадженням стратегії диверсифікації.

Диверсифікація має свої переваги та недоліки. Детальний стратегічний аналіз конкурентів вимагає від менеджерів великої кількості інформації та знань. Тому стратегія диверсифікації відповідає конкретним можливостям, цілям і операційній ситуації бізнес-структури та включає ретельний аналіз способів досягнення поставлених цілей.

Впровадження стратегії диверсифікації вимагає значних фінансових зобов'язань, матеріальних ресурсів та інформаційного забезпечення. Немає конкретного моменту часу, коли бізнес-структура повинна прийняти рішення про впровадження стратегії диверсифікації. Вихід на нові ринки повинен відбуватися у відповідний момент, коли бізнес-структура готова стати лідером у своїй галузі.

Диверсифікація бізнесу може здійснюватися різними способами, кожен з яких має свої особливості та наслідки для себе. Зв'язана диверсифікація дозволяє використовувати наявні ресурси та компетенції, тоді як незв'язана відкриває нові можливості, але й несе більші ризики. Вибір виду диверсифікації залежить від цілей бізнес-структури, її ресурсів та ринкових умов. Ефективне управління диверсифікацією вимагає ретельного аналізу та стратегічного планування.

Розглянувши види та особливості диверсифікаційної діяльності, перейдемо до вивчення принципів управління диверсифікацією бізнесу, що є ключовим для успішної реалізації цієї стратегії.

1.3. Принципи управління диверсифікацією бізнесу

Принципи управління диверсифікацією бізнесу передбачають ретельний аналіз ринкових умов, оцінку конкурентоспроможності та здатність бізнес-структури до ефективного використання ресурсів. Ефективне управління включає в себе розробку стратегій, які сприяють максимізації прибутковості при мінімізації ризиків, а також врахування змін в економічному середовищі та вимог споживачів.

Для сприяння диверсифікації діяльності важливо розглянути ряд факторів, які суттєво впливають на цей процес.

Процес управління диверсифікацією складається з кількох етапів, від аналізу поточного стану бізнесу до оцінки результатів та коригування стратегії. Важливим аспектом є оцінка ефективності диверсифікації, яка може проводитися за допомогою фінансових та ринкових показників, а також аналізу синергетичного ефекту. При цьому необхідно враховувати потенційні ризики, такі як втрата фокусу на основному бізнесі та складність управління різнорідними активами.

Принципи управління диверсифікацією бізнесу включають в себе стратегічну узгодженість, гнучкість та збалансованість. Стратегічна узгодженість передбачає, що всі напрямки диверсифікації повинні відповідати загальній стратегії бізнес-структурі та її довгостроковим цілям. Гнучкість означає здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та коригувати стратегію диверсифікації відповідно до нових умов. Принцип збалансованості вимагає оптимального розподілу ресурсів між різними

напрямками діяльності, щоб уникнути надмірної концентрації ризиків або недостатнього фінансування перспективних проєктів. Крім того, важливим принципом є синергія, яка передбачає пошук та реалізацію можливостей для взаємного посилення різних напрямків бізнесу в рамках диверсифікованої структури.

Фактори, що впливають на диверсифікацію бізнесу, наведені на рисунку 1.2.

Рис. 1.2 - Фактори, що впливають на диверсифікацію бізнесу

Джерело: створено автором за джерелами [12, 21]

Нові бізнес-структури, які існують на ринку тривалий час, завжди мають за мету виробництво товарів і надання послуг, що відповідають потребам споживачів. Коли бізнес-структура реалізує стратегію диверсифікації, розширюючи асортимент продукції або вводячи нові продукти, важливо

враховувати, що не всі нововведення можуть відповідати очікуванням ринку, що приведе до значних ризиків. Отже, перед впровадженням стратегії диверсифікації керівництво бізнес-структури повинне провести детальний аналіз потреб і вимог споживачів.

Конкуренція в значній мірі стимулює активність бізнес-структур. В умовах конкурентного середовища бізнес-структури постійно прагнуть вдосконалити свою діяльність, розширити свій виробничий і господарський потенціал для збільшення своєї частки на ринку.

Додатковим значущим фактором, що впливає на розподіл, є коливання на ринку, такі як зміни у швидкості попиту та пропозиції, рівень інфляції та цінова політика. Економічне положення країни характеризується циклічним розвитком і не є стабільним. Іншими словами, спостерігається постійний рух без виникнення економічних криз.

У періоди економічних криз спостерігається погіршення фінансово-господарських показників бізнес-структур. Є зниження рентабельності, зменшення обсягів виробництва, скорочення чисельності працівників, припинення інвестиційної діяльності та інші наслідки, такі як невиплата заробітної плати працівникам та невиконання зобов'язань перед постачальниками сировини чи матеріалів через нестаток фінансових ресурсів. Що пов'язано зі зменшенням попиту на продукцію, збільшенням інфляції, нестачею власних фінансових ресурсів та підвищенням вартості кредитних ресурсів.

Економічні кризи мають потенціал значно впливати на бізнес-структури незалежно від їх галузі діяльності. Реакція цих структур на зміни в зовнішньому середовищі включає адаптацію виробничих процесів, оптимізацію витрат і впровадження інших стратегій. Ключовим є здатність бізнес-структур ефективно реагувати на такі зміни з метою забезпечення фінансової стійкості і збереження прибутковості.

Основними умовами, які сприяють розвитку диверсифікації економіки, є створення сприятливого правового середовища, захист прав власності, підтримка рівного доступу до ринку та фінансових послуг.

Фактори внутрішнього середовища, що впливають на диверсифікацію діяльності бізнес-структури, можна об'єднати в декілька груп:

1. Стратегічний фактор включає в себе створення цілей і місій, визначення стратегічних та тактичних цілей, а також конкретних завдань, спрямованих на ефективне впровадження диверсифікації в функції бізнес-структури.

2. Економічні фактори враховують основні показники діяльності бізнес-структур, такі як рентабельність, фінансова автономність, комерційна діяльність тощо, що дозволяють визначити потенційні можливості реалізації стратегії диверсифікації.

3. Організаційно-управлінські фактори враховують розмір бізнес-структури, організаційно-економічну структуру управління та інші аспекти при реалізації стратегії диверсифікації.

4. Матеріально-технологічні фактори залежать від наявності виробничих запасів, виробничих потужностей, обладнання та інфраструктури.

5. Соціальний фактор включає кваліфікаційну характеристику працівників.

6. Інвестиційно-інноваційний фактор враховує рівень інвестиційної активності бізнес-структур, кількість впроваджених інновацій та нових технологій [15].

Диверсифікація корпоративної діяльності є стратегічним рішенням, спрямованим на адаптацію до сучасної ринкової економіки. Стратегія передбачає активізацію різних сфер діяльності, розвиток інноваційних та інвестиційних напрямків у вигляді розширення діяльності бізнес-структури на нові високоприбуткові сектори національної економіки. Виявляється ефективним інструментом використання переваг об'єднання та відкриття нових ринків, оскільки дозволяє компенсувати падіння прибутків на ринку певних товарів за рахунок високих прибутків на інших ринках. В результаті

диверсифіковані виробничі бізнес-структури проявляють вищу ринкову стабільність і конкурентоспроможність порівняно з вузькоспеціалізованими, що може бути досягнуто завдяки здатності спрямовувати капітал у найбільш прибуткові галузі.

При розробці стратегії диверсифікації важливо враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, необхідно чітко визначити напрямок і ступінь впливу диверсифікації на собівартість продукції, що є важливим фактором у визначенні ефективності діяльності нових бізнес-структур. Крім того, важливо розуміти, що сама диверсифікація не є головним фактором ефективності бізнесу. Для досягнення успіху необхідно чітко визначити напрямок диверсифікації, що є передумовою для потенційного підвищення ефективності діяльності.

У період економічної кризи рішення щодо диверсифікації має довгостроковий позитивний вплив через зниження вартості активів. Таким чином, кожна бізнес-структура розглядає кілька варіантів диверсифікації, що сприяє підвищенню економічної стабільності та сталому економічному зростанню.

Для успішної диверсифікації важливо враховувати кілька основних принципів. По-перше, необхідно чітко визначити мету процесу диверсифікації, що допомагає у напрямках розвитку. Важливо забезпечити захист уже накопиченого капіталу, щоб мінімізувати ризики при нових інвестиціях. Крім того, вибір напрямку диверсифікації повинен бути узгодженим з потребами ринку, що дозволяє бізнес-структурі ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Не останнє місце займає максимальне використання наявних ресурсів у виробництві, що сприяє підвищенню ефективності інвестицій.

Впровадження стратегії диверсифікації є кроком, що дозволяє бізнес-структурам адаптуватися до невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Умови економічної обстановки визначають порядок реалізації такої стратегії, оскільки вони впливають на всі аспекти діяльності

господарських одиниць у певних взаємозв'язках. Диверсифікація діяльності бізнес-структури потребує як поточних, так і стратегічних витрат, які необхідно оцінювати з точки зору їх розміру, термінів окупності та джерел фінансування для забезпечення максимальної ефективності.

Процес диверсифікації бізнес-структури включає три основні етапи. По-перше, визначення необхідності впровадження стратегії, що вимагає оцінки потреб у розширенні діяльності для забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Другий етап полягає в виборі оптимальної стратегії, що включає аналіз різних можливостей та вибір тих, що найбільш відповідають стратегічним цілям бізнес-структури. Нарешті, третій етап передбачає аналіз результатів диверсифікації з метою оцінки їхньої ефективності та впровадження необхідних коректив для подальшого розвитку.

Диверсифікація має розглядатися як стратегія, що включає виробництво нових товарів і послуг, а також розвиток нових ринків. Стратегія дозволяє бізнес-структурам уникати занадто великого ризику, пов'язаного з концентрацією на одному напрямку діяльності чи групі товарів.

Стратегії диверсифікації включають розробку нових видів продукції та відкриття нових ринків. Вони є інноваційними як для всього ринку, так і для конкретної бізнес-структури. Диверсифікація сприяє забезпеченню прибутку, стабільності та сталості майбутнього розвитку, хоча вона є найбільш ризикованою і дорогою стратегією.

Існує низка причин для диверсифікації бізнес-структур, серед яких бажання зменшити ризик або розширити сферу діяльності для виходу з застійних ринків та отримання фінансової вигоди. Для українських бізнес-структур основними факторами диверсифікації є стагнація ринку та бажання вийти на нові сфери діяльності. Диверсифікація включає вибір такого типу бізнесу, який найефективніше забезпечить конкурентну перевагу бізнес-структурі.

Дослідження наукових підходів дозволяє сформувати механізм впровадження диверсифікації в бізнес-структурі (Додаток А). Процес

внутрішньої диверсифікації включає кілька кроків серед яких встановлення комплексу економічних інтересів бізнес-структури, визначення інноваційних характеристик, ідентифікація зовнішніх факторів, що впливають на ефективність процесу та оцінка соціального впливу реалізації проєктів диверсифікації.

Основними чинниками, які впливають на вибір стратегії диверсифікації бізнес-структурою, є ринкова ситуація, наявність вільних коштів для інвестицій, можливість створення синергії через розширення діяльності, антимонопольне законодавство та можливість зменшення податкових втрат. [18].

Процес розробки стратегії диверсифікації включає кілька ключових етапів, які спрямовані на визначення альтернатив розвитку, їх аналіз з урахуванням наявних ресурсів і визначення основних пріоритетів.

Стратегія диверсифікації втілюється за певною схемою, яка представлена в додатку Б. Диверсифікація включає розширення виробничої або комерційної діяльності бізнес-структури за межі її основної сфери діяльності на інші сектори або галузі економіки, які не є прямими партнерами або конкурентами. А саме розширення асортименту товарів чи послуг бізнес-структури за рахунок нових товарів чи послуг, які можуть бути виготовлені та реалізовані з використанням існуючих можливостей, а також розвиток в абсолютно нових сферах.

Ефективне управління диверсифікацією діяльності бізнес-структури базується на інтеграції раціональних управлінських рішень та оптимальному структуруванні управлінських ланок на різних ієрархічних рівнях (корпоративному, рівні бізнес-одиниць та функціональних підрозділів). Ключовими детермінантами селекції та результативного менеджменту диверсифікаційних процесів виступають галузева активність з позиції рентабельності та потенціалу експансії; фінансова стійкість бізнес-структури; конгруентність між профілем бізнес-компанії та ринковими потребами в сферах диверсифікації; потенціал для створення вертикально інтегрованих

виробничих циклів; а також здатність до оперативної та адекватної адаптації до трансформацій споживчих преференцій. Імплементація даних критеріїв у процес прийняття стратегічних рішень сприяє підвищенню ефективності диверсифікаційної діяльності та загальної конкурентоспроможності бізнес-структури в умовах динамічного ринкового середовища.

Загрози диверсифікації включають невизначеність, складність оцінки власних можливостей та характеристик нових ринків, ускладнення управління підрозділами у великих диверсифікованих бізнес-структурах, проблеми з пошуком джерел фінансування, невизначеність щодо термінів впровадження та неадекватні реакції споживачів.

Впровадження новітніх технологій є ключовим аспектом для ефективного управління диверсифікацією діяльності бізнес-структури. Новітні технології сприяють підвищенню продуктивності та досягненню оптимального співвідношення між рівнем прибутковості та ризиком. Кожна бізнес-структура самостійно визначає цей баланс.

Для оцінки впливу диверсифікації виробництва на результати використовують адекватні методики вимірювання її ступеня, такі як показники абсолютного ступеня диверсифікації та інтегральні показники, які враховують різноманітність галузей в бізнес-структурі та їхній внесок до загального виробництва.

Таким чином управління диверсифікаційною діяльністю бізнесу є критичним елементом успішності стратегічного розвитку бізнес-структур у сучасних умовах. Воно не лише розширює свою присутність на ринку через нові напрямки та сектори, але й ефективно управляє ризиками і забезпечує стабільний ріст.

Основними стратегіями диверсифікації є вертикальна, горизонтальна і конгломератна, кожна з яких має свої переваги та виклики. Управління цими процесами вимагає ретельного аналізу ринкових умов, фінансових можливостей компанії та конкурентного середовища.

Впровадження сучасних технологій у процеси виробництва та управління, постійний моніторинг змін в смаках споживачів і забезпечення замкнутого циклу виробництва є важливими кроками для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури на ринку.

Оцінка ефективності диверсифікації вимагає використання об'єктивної методики, які враховують не лише фінансові показники, але й стратегічні цілі бізнес-структури. Тільки таким чином вони досягнуть балансу між ризиками та прибутками, максимізуючи свої вигоди і знижуючи вплив негативних факторів.

Отже ретельне планування, стратегічне мислення та використання передових управлінських практик дозволяють бізнес-структурам ефективно управляти диверсифікаційною діяльністю і забезпечувати стійкий розвиток в умовах невизначеності і змін на ринку.

Висновки до розділу 1

1. Диверсифікація, як стратегічний інструмент, є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності економічних суб'єктів в умовах динамічного та складного ринкового середовища.

2. Диверсифікація діяльності бізнес-структури являє собою комплексний процес, що включає аналітичні, організаційні та управлінські заходи, спрямовані на ідентифікацію, розвиток та підтримку економічно ефективних напрямків діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

3. Типологія диверсифікації охоплює товарну, торговельну та фінансову сфери. У контексті стратегічного менеджменту диверсифікація розглядається як бізнес-стратегія, реалізація якої потребує впровадження специфічних механізмів. Виділяють три основні стратегічні напрями диверсифікації: концентричну, горизонтальну та конгломератну. Ефективна імплементація стратегії диверсифікації вимагає систематичного моніторингу та адаптації контрольних механізмів відповідно до змін економічного середовища.

4. Актуалізація диверсифікаційної діяльності бізнес-структури обумовлена вичерпанням внутрішніх резервів оптимізації собівартості продукції, зниженням ринкового попиту та необхідністю підвищення адаптивності до волатильних економічних умов. Селекція напрямів та масштабів диверсифікації повинна базуватися на комплексному аналізі сильних і слабких сторін бізнес-структури, узгоджуватися з його місією, враховувати поточну ринкову кон'юнктуру, конкурентну позицію та галузеву привабливість.

5. Імплементація стратегії диверсифікації надає бізнес-структурам потенціал для генерації додаткових економічних вигод, посилення конкурентних переваг та мінімізації операційних ризиків в умовах ринкової невизначеності та турбулентності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПЕРЕДУМОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика системи управління ПРАТ «Оболонь»

Історія бізнес-структури ПРАТ «ОБОЛОНЬ» розпочалася у 1974 році, коли було прийнято рішення про будівництво нового пивзаводу на київській Оболоні через наявність там великої кількості м'якої та чистої води з юрського горизонту, що лежить на глибині 290 метрів і вважається ідеальною для пивоваріння. За рекомендацією чеських спеціалістів було обрано це місце, а перша продукція заводу була випущена до літніх Олімпійських ігор 1980 року.

З 1981 року на заводі почалося виробництво солоду, а в період з 1985 по 1997 рік значно зросли виробничі потужності. Від 1983 року завод відомий під назвою «ОБОЛОНЬ». У 1986 році створене об'єднання «ОБОЛОНЬ» включало декілька київських пивзаводів та Фастівський пивзавод і займалося виробництвом безалкогольного пива.

Приватизація «ОБОЛОНІ» розпочалася у 1992 році, ставши першою в Україні за такою схемою. Це визначило новий етап у розвитку компанії. У 1993 році на базі підприємства було створено ПРАТ «ОБОЛОНЬ», що включає в себе кілька дочірніх підприємств і займається виробництвом пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія також розширила свою діяльність за межі України, почавши поставляти продукцію до Канади та Франції з 2006 року.

Завдяки стратегічному управлінню та інноваційним підходам до виробництва «ОБОЛОНЬ» увійшла до списку 40 провідних пивоварних компаній світу та займає друге місце на українському ринку пива, маючи частку ринку 32,2%, поступаючись лише компанії САН ІнБев Україна [30].

ПРАТ «ОБОЛОНЬ» розташоване за адресою: 04212, Україна, місто Київ, вул. Богатирська, будинок 3. Компанія зареєстрована 29 червня 1993 року та має код ЄДРПОУ 05391057. Протягом своєї діяльності бізнес-структура досягла значного розвитку і наразі має статутний капітал у розмірі 32 512 700 гривень. Управління здійснює уповноважена особа Ігор Васильович Булах.

Правова форма «ОБОЛОНІ» – акціонерне товариство у недержавній формі власності. Основним видом діяльності бізнес-структури є виробництво пива (код КВЕД 11.05). Однак, бізнес-структура також займається іншими видами діяльності, такими як виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі (код КВЕД 31.01), виробництво фруктових і овочевих соків (код КВЕД 10.32), а також дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв (код КВЕД 11.01).

Стратегічні цілі ПРАТ «ОБОЛОНЬ» спрямовані на розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та доходів, а також на забезпечення високого рівня задоволеності потреб споживачів. - рис. 2.1.

Рис. 2.1 – Основні цілі бізнес-структури «ОБОЛОНЬ»

Джерело: створено автором за джерелом [30]

До ключових завдань бізнес-структури відносяться зростання кількості виробленої продукції, покращення умов та благополуччя персоналу, розширення продуктового асортименту, збільшення мережі партнерських підприємств, просування на нові міжнародні ринки, а також підвищення репутації та популярності бренду на світовому рівні [30].

Структура ПРАТ «ОБОЛОНЬ» була розроблена та постійно вдосконалювалася на протязі багатьох років відповідно до стратегії розвитку бізнес-структури. Основні напрямки цієї стратегії включають розширення виробничих потужностей, впровадження виробництва власної сировини, застосування інноваційних підходів, дотримання стандартів екологічної безпеки та відповідальне ставлення до соціальних питань.

ПРАТ «ОБОЛОНЬ» включає в себе 10 підприємств розташованих по всій Україні, і забезпечує роботою майже 4 тисячі співробітників.

Структура управління корпорацією «Оболонь» відзначається складністю та різноманіттям підходів, охоплюючи декілька моделей управління.

У рамках регіонального та продуктового управління використовується змішана дивізійна система, яка поєднує в собі елементи централізованого та децентралізованого управління. Основою системи є лінійно-функціональна модель, яка забезпечує чітке розмежування відповідальності та управлінські зв'язки між різними підрозділами бізнес-структури.

Лінійні підрозділи мають безпосередній контроль та відповідальність за виконання завдань, тоді як функціональні підрозділи забезпечують підтримку, планування, контроль та координацію процесів відповідно до корпоративних стандартів. Завдяки чому компанія ефективно адаптується до змін у бізнес-середовищі, максимізувати ефективність виробництва та управління.

У таблиці 2.1. наведена структура ПРАТ «ОБОЛОНЬ».

Таблиця 2.1- Структура ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Назва підприємства	Місце розташування	Вид діяльності
ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	Київська область, м. Київ	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини
ПРАТ «Тетіс»	Київська область, м. Київ	Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії
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
Виробничий комплекс ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	Кіровоградська область, Олександрія	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ-тари
Солодовий завод ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	Хмельницька область, смт Чемерівці	Виробництво солоду
ПРАТ «Бершадський комбінат»	Вінницька область, м. Бершадь	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
ПРАТ «Дятківці»	Івано-Франківська область, Коломия	Виробництво солоду
ТОВ «ФК «Оболонь»	Київська область, м. Київ	Футбольний клуб
ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»	Сумська область, м. Охтирка	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води

Джерело: створено автором за офіційним сайтом ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Організаційна структура управління корпорацією ПРАТ «Оболонь» складається з наступних ключових елементів:

1. Загальні збори акціонерів, що забезпечують обрання членів наглядової ради.

2. Наглядова рада, відповідальна за призначення виконавчої дирекції.

3. Виконавча дирекція, яка відповідає за оперативне управління корпорацією.

4. Різні комітети, зокрема тендерний комітет, етична комісія та комісія з охорони праці, санітарії та екології, що займаються моніторингом, аналізом та контролем виробничих процесів.

5. Вповноважені особи, такі як уповноважений з гендерних питань та уповноважений з енерго-менеджменту, забезпечують дотримання корпоративних політик та стандартів.

Дана структура дозволяє «Оболоні» ефективно взаємодіяти всередині компанії, підтримуючи високий рівень управлінської ефективності та оперативності в прийнятті рішень - рис. 2.2.

Рис. 2.2 – Організаційна структура управління ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Джерело: створено автором за офіційними даними ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

ПРАТ «Оболонь» демонструє приклад успішної корпоративної еволюції, що розпочалася зі зведення пивзаводу в Києві і дійшла до масштабної міжнародної операції. За роки свого існування бізнес-структура не тільки значно розширила виробничі потужності та асортимент продукції, але й впровадила ефективні моделі управління, які сприяють сталому розвитку та відповідності до сучасних бізнес-стандартів. Інноваційний підхід у виробництві, акцент на екологічні стандарти та соціальну відповідальність роблять ПРАТ «Оболонь» не тільки одним з лідерів українського пивоваріння, а й значним гравцем на світовому ринку. Така універсальна і добре структурована компанія яскраво демонструє, як глибоко вкорінені традиції

можуть гармонійно поєднуватися з сучасними тенденціями глобального бізнесу.

2.2. Оцінка фінансового стану та результатів господарювання ПРАТ «Оболонь»

Оцінка ефективності диверсифікації є критично важливою складовою управління цим процесом. Вона повинна враховувати як фінансові та ринкові показники, так і синергетичний ефект від взаємодії різних напрямків бізнесу. Регулярний аналіз цих показників дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи в стратегію диверсифікації, забезпечуючи її довгострокову успішність та сталий розвиток бізнес-структури. Наддамо оцінку фінансового стану та результатам господарювання ПРАТ «Оболонь».

Доходи ПРАТ «Оболонь» за період 2021–2023 представлені на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Доходи ПРАТ «Оболонь» за період 2021 – 2023 рр., тис. грн.

№	Показники	Значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення тис. грн.	Темп приросту, %
		2021 рік	2022 рік	2023 рік		
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5464827	10763029	8661928	3197101	58,5
2.	Інші операційні доходи	71166	46587	37683	-33483	-47,0
3.	Дохід від участі в капіталі	0	593	9718	9718	-
4.	Інші фінансові доходи	154	45290	15953	15799	10264,9
5.	Інші доходи	15776	11209	0	-15776	-100
6.	Разом	5551923	10866708	8725282	3173359	57,1

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Протягом аналізованого періоду 2021-2023 рр. ПРАТ «Оболонь» показало значні зміни у своїх доходах. Загальний тренд свідчить про зростання у 2022 році з подальшим зниженням у 2023 році.

З 2021 по 2022 рік чистий дохід збільшився більш ніж у два рази (на 5 298 202 тис. грн), що свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації продукції. Однак у 2023 році відбулося зниження до 8 661 928 тис. грн, що все ще значно вище за показник 2021 року. У порівнянні з 2021 роком, чистий дохід у 2023 році зріс на 3 197 101 тис. грн. Темп приросту склав 58.5%, що вказує на значний позитивний тренд, незважаючи на зниження у 2023 році.

Інші операційні доходи зменшувались протягом всього періоду, у 2022 році вони впали до 46 587 тис. грн., а у 2023 році досягли 37 683 тис. грн. Порівняно з 2021 роком, у 2023 році інші операційні доходи знизились на 33 483 тис. грн. Спад на 47,0% свідчить про зменшення ефективності або обсягів операційної діяльності, не пов'язаної з основною реалізацією продукції.

Показник доходу від участі в капіталі з'явився лише у 2022 році, а у 2023 році значно виріс до 9 718 тис. грн. Абсолютне відхилення становить 9 718 тис. грн., що вказує на нове та зростаюче джерело доходу. Оскільки базовий показник 2021 року дорівнює нулю, темп приросту не розраховується, але приріст є значним.

Інші фінансові доходи зросли у 2022 році до 45 290 тис. грн., а у 2023 році знизилися до 15 953 тис. грн., але все ж перевищили показник 2021 року. Порівняно з 2021 роком, інші фінансові доходи зросли на 15 799 тис. грн.. Темп приросту вражаючий – 10265%, що свідчить про виявлення нових джерел фінансових доходів або суттєве збільшення доходів від існуючих фінансових активів.

Інші доходи скоротилися з 15 776 тис. грн. у 2021 році до 11 209 тис. грн. у 2022 році, а у 2023 році взагалі зникли. Абсолютне відхилення склало -15 776 тис. грн., що свідчить про втрату цього джерела доходу. Зменшення на 100.0% вказує на повну втрату доходів з цієї категорії.

Загальні доходи ПРАТ «Оболонь» показали значне зростання у 2022 році до 10 866 708 тис. грн., але знизились до 8 725 282 тис. грн у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, загальні доходи зросли на 3 173 359 тис. грн. Темп приросту становить 57,1%, що загалом відображає позитивний фінансовий тренд.

ПРАТ «Оболонь» демонструє позитивні тенденції у зростанні доходів за період 2021-2023 рр. Основний дохід від реалізації продукції показав суттєве зростання, незважаючи на зниження у 2023 році. Однак, деякі категорії доходів, такі як інші операційні доходи та інші доходи, показують негативну динаміку, що може свідчити про необхідність перегляду операційної та фінансової стратегій компанії. Загальний результат показує стабільний ріст, що є позитивним сигналом для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Розглянемо витрати ПРАТ «Оболонь» (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3 - Витрати ПРАТ «Оболонь» за період 2021 – 2023 рр., тис. грн.

№	Показники	Значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення тис. грн.	Темп приросту %
		2021 рік	2022 рік	2023 рік		
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 136 008	7 398 205	6 030 487	1894479	45,8
2	Адміністративні витрати	277 185	458 709	376 851	99666	35,9
3	Витрати на збут	614 887	670 728	542 663	-72224	-11,7
4	Інші операційні витрати	13 049	84 121	56 526	43477	333,1
5	Фінансові витрати	220 441	22 209	122 418	-98023	-44,5
6	Інші витрати	174 799	0	139 923	-34876	-20
7	Разом	5 436 369	8 633 972	7 268 868	1832499	33,7

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Протягом аналізованого періоду 2021-2023 рр. ПРАТ «Оболонь» зазнало значних змін у своїх витратах. Загальний тренд показує зростання витрат у 2022 році з подальшим зниженням у 2023 році.

З 2021 по 2022 рік собівартість збільшилася майже вдвічі, що свідчить про зростання обсягів виробництва або підвищення цін на ресурси. У 2023 році відбулося зниження до 6 030 487 тис. грн. У порівнянні з 2021 роком, собівартість у 2023 році зросла на 1 894 479 тис. грн. Темп приросту склав 45,8%, що вказує на значне збільшення витрат, незважаючи на зниження у 2023 році.

Адміністративні витрати збільшилися з 277 185 тис. грн. у 2021 році до 458 709 тис. грн. у 2022 році, але знизилися до 376 851 тис. грн. у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, адміністративні витрати у 2023 році зросли на 99 666 тис. грн. Темп приросту становить 35,9%, що свідчить про збільшення витрат на управління.

Витрати на збут збільшилися до 670 728 тис. грн. у 2022 році, але знизилися до 542 663 тис. грн. у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, витрати на збут у 2023 році зросли на 72 225 тис. грн. Темп приросту становить 11,7%, що свідчить про збільшення витрат на маркетинг і збут продукції.

Інші операційні витрати збільшилися з 13 049 тис. грн у 2021 році до 84 121 тис. грн у 2022 році, але знизилися до 56 526 тис. грн у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, інші операційні витрати у 2023 році збільшилися на 43 477 тис. грн. Темп приросту становить 333,1%, що вказує на значне збільшення операційних витрат.

Фінансові витрати знизилися до 22 209 тис. грн у 2022 році, але знову збільшилися до 122 418 тис. грн. у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, фінансові витрати у 2023 році знизилися на 98 023 тис. грн. Темп приросту склав -44.4%, що свідчить про зниження фінансових витрат у порівнянні з 2021 роком, але знову є зростання у 2023 році.

Інші витрати були на рівні 174 799 тис. грн. у 2021 році, зникли у 2022 році та з'явилися знову у 2023 році на рівні 139 923 тис. грн. Абсолютне відхилення склало -34 876 тис. грн. Зменшення на 20.0% вказує на змінність інших витрат.

Загальні витрати ПРАТ «Оболонь» показали значне зростання у 2022 році до 8 633 972 тис. грн., але знизились до 7 268 868 тис. грн. у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, загальні витрати зросли на 1 832 499 тис. грн. Темп приросту становить 33,7%, що загалом відображає зростання витрат ПРАТ «Оболонь».

ПРАТ «Оболонь» демонструє значні зміни у своїх витратах за період 2021-2023 рр. Основна частина витрат припадає на собівартість реалізованої продукції, яка значно зросла у 2022 році. Однак, інші категорії витрат показали зростання, особливо інші операційні витрати та адміністративні витрати. Зниження витрат у 2023 році вказує на можливі оптимізаційні заходи, спрямовані на зменшення фінансового навантаження. Загалом, ПРАТ «Оболонь» повинна продовжувати аналізувати та оптимізувати свої витрати для підтримки фінансової стабільності.

Таблиця 2.4 - Аналіз ефективності використання основних засобів ПРАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показники	Значення			Абсолютне відхилення	Темп приросту (%)
		2021 рік	2022 рік	2023 рік		
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3 857 695	3 602 670	3 530 158,5	-327536,5	-8,49
2	Знос, тис. грн	6 857 540	7 127 491	7 328 420	470880	6,87
3	Коефіцієнт зносу, %	64,70%	67,29%	67,08%	2,38 %	3,68
4	Фондовіддача	1,42	2,99	2,45	1,03	72,54
5	Фондоємність	0,71	0,33	0,41	-0,3	-42,25
6	Фондоозброєність, тис. грн. / шт. од.	1710,97	1753,79	1716,83	5,86	0,34

Джерело: розроблено автором на основі джерела [32-33]

Середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 8,49% за період 2021-2023 років, що свідчить про скорочення активів ПРАТ «Оболонь» або про їхню переоцінку. Знос основних засобів збільшився на 6,87%, що вказує на підвищення амортизації або старіння активів. Коефіцієнт зносу виріс на

3,68%, що свідчить про збільшення частки зношених основних засобів у загальній вартості активів. Фондовіддача збільшилася на 72,54%, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів, тобто ПРАТ «Оболонь» отримувало більше доходу на одиницю вартості основних засобів. Фондоємність зменшилася на 42,25%, що є позитивним показником, оскільки означає зменшення витрат на одиницю продукції. Фондоозброєність у 2021-2023 роках збільшилася на 0,34%, що свідчить про стабільність у використанні основних засобів на одного працівника. Це вказує на те, що середньорічна вартість основних засобів знижується повільніше, ніж чисельність працівників.

Загалом, бізнес-структура ПРАТ «Оболонь» демонструє покращення в ефективності використання основних засобів, хоча і спостерігається тенденція до зменшення середньорічної вартості основних засобів та збільшення їхнього зносу. Показники фондоозброєності свідчать про те, що ПРАТ «Оболонь» ефективно використовує основні засоби, підтримуючи стабільний рівень основних засобів на одного працівника.

Фінансові коефіцієнти є важливими інструментами для аналізу фінансового стану та ефективності діяльності бізнес-структури. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони бізнес-структури, оцінити її ліквідність, платоспроможність, рентабельність та фінансову стабільність. Регулярний аналіз цих показників допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгострокову стійкість бізнес-структури.

Так коефіцієнт оборотності активів відображає ефективність використання активів бізнес-структури для генерування доходу. Вищий коефіцієнт свідчить про те, що активи використовуються ефективно, що може сприяти підвищенню прибутковості. Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, наскільки швидко компанія перетворює свої оборотні активи в продажі. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне управління оборотними активами, що важливо для підтримки ліквідності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає швидкість збору дебіторської заборгованості. Вищий коефіцієнт означає швидший збір заборгованості, що позитивно впливає на грошовий потік і ліквідність бізнес-структури. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, наскільки швидко бізнес-структура погашає свої борги перед кредиторами. Високий коефіцієнт свідчить про хороші відносини з постачальниками та ефективне управління заборгованістю. Коефіцієнт оборотності запасів відображає швидкість обігу запасів. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне управління запасами, що знижує ризик старіння або псування товарів.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальній структурі фінансування. Високий коефіцієнт автономії свідчить про фінансову незалежність і стійкість бізнес-структури. Коефіцієнт фінансової залежності відображає залежність бізнес-структури від зовнішніх джерел фінансування. Зниження цього показника свідчить про зменшення ризиків, пов'язаних із зовнішнім фінансуванням.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власного капіталу, яка використовується для фінансування оборотних активів. Позитивний показник вказує на можливість швидкого маневрування фінансовими ресурсами. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відображає, наскільки бізнес-структура забезпечена власними коштами для фінансування своєї поточної діяльності. Позитивне значення свідчить про фінансову стійкість.

Коефіцієнт покриття показує здатність бізнес-структури погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Вищий коефіцієнт покриття свідчить про хорошу платоспроможність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність бізнес-структури погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без врахування запасів). Вищий показник свідчить про кращу платоспроможність. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність

бізнес-структури погашати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Високий коефіцієнт свідчить про високий рівень ліквідності.

Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність використання активів для генерування прибутку. Вищий показник означає, що активи використовуються ефективно для створення прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) показує прибутковість для власників капіталу. Вищий показник свідчить про кращу віддачу на інвестиції акціонерів. Рентабельність продажів (ROS) відображає частку прибутку в загальному доході від продажів. Вищий показник свідчить про ефективність операційної діяльності та здатність бізнес-структури контролювати свої витрати.

Аналіз фінансових показників ПРАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки вказує на значні зміни в ефективності управління ресурсами бізнес-структури.

Коефіцієнт оборотності активів відобразив значне збільшення з 1,02 у 2021 році до 1,92 у 2022 році, але в 2023 році спад до 1,24. Присутня менша ефективність використання активів для генерування прибутку, можливо, через погіршення управлінських рішень або зміни в економічному середовищі. Коефіцієнт оборотності оборотних активів значно виріс з 3,70 у 2021 році до 5,40 у 2022 році, але різко знизився до 2,63 у 2023 році. Є проблеми з управлінням запасами або збором дебіторської заборгованості, що впливає на ліквідність бізнес-структури. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показав значне збільшення з 13,06 у 2021 році до 16,54 у 2022 році, але потім стрімко впав до 9,15 у 2023 році. Присутня менша швидкість збору заборгованості, що є наслідком змін в політиці кредитування чи змін в економічній активності бізнес-структури. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс з 6,84 у 2021 році до 13,48 у 2022 році, але залишився високим на рівні 12,47 у 2023 році. Відбувається покращення умов платежів і можливе зменшення фінансових ризиків. Коефіцієнт оборотності запасів показав певне зниження з 6,01 у 2021 році до 7,49 у 2022 році, але потім впав до 5,22 у 2023 році. Бачимо наслідок недооптимізації запасів або змін в

виробничому процесі. Коефіцієнт автономії виріс з 0,4 у 2021 році до 0,74 у 2023 році, вказуючи на підвищену фінансову стійкість та здатність бізнес-структури до самостійного фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності знизився з 2,49 у 2021 році до 1,35 у 2023 році, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування і зменшення фінансових ризиків. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав значне поліпшення, знижуючись з -0,8 у 2021 році до 0,4 у 2023 році, що вказує на здатність бізнес-структури використовувати власний капітал для фінансування додаткових оборотних активів. Також відзначається стабільне збільшення оборотності оборотних активів з 3,70 у 2021 році до 5,40 у 2022 році, що свідчить про збільшення ліквідності бізнес-структури та ефективне управління оборотними активами. Показник є важливим для забезпечення готовності бізнес-структури виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно.

Рентабельність активів (ROA) зростала і склала 32,49% у 2022 році, але знизилася до 17,1% у 2023 році. Рентабельність власного капіталу (ROE) також показала значне зростання до 54,49% у 2022 році, але зменшилася до 23,07% у 2023 році. Рентабельність продажів (ROS) показала стабільне зростання до 17,02% у 2022 році, але впала до 13,83% у 2023 році.

Дані показники важливі для оцінки фінансової стійкості та ефективності управління ПРАТ «Оболонь». Вони дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони в фінансовому управлінні та вчасно реагувати на зміни в економічному середовищі.

На підставі аналізу фінансових показників ПРАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки видно кілька важливих аспектів її фінансового стану.

Серед сильних сторін компанії відзначимо високу рентабельність власного капіталу (ROE), яка зростала з 3,59% у 2021 році до 54,49% у 2022 році, що свідчить про ефективне використання капіталу для здобуття прибутку. Що робить бізнес-структуру привабливою для потенційних інвесторів і партнерів.

Фінансові показники ПРАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр. наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансові показники ПРАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Значення			Абсолютне відхилення	Темп приросту (%)
		2021 рік	2022 рік	2023 рік		
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,92	1,24	0,22	21,57
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,70	5,40	2,63	1,07	28,92
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,06	16,54	9,15	3,91	29,94
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,84	13,48	12,47	5,63	82,31
5	Коефіцієнт оборотності запасів	6,01	7,49	5,22	0,79	13,14
6	Коефіцієнт автономії	0,4	0,6	0,74	0,34	85
7	Коефіцієнт фінансової залежності	2,49	1,67	1,35	-1,14	-45,78
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,8	-0,08	0,4	1,2	150
9	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-1,16	-0,13	0,45	1,61	138,79
10	Коефіцієнт покриття	0,71	1,57	2,31	1,6	225,35
11	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,27	0,75	1,14	0,87	322,22
12	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,11	0,33	0,32	3200
13	Рентабельність активів (ROA), %	1,44	32,49	17,1	15,66	1807,5
14	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	3,59	54,49	23,07	19,48	542,62
15	Рентабельність продажів (ROS), %	1,41	17,02	13,83	12,42	880,14

Джерело: розроблено автором на основі джерела [32-33]

З іншого боку, є слабкі сторони, такі як зниження рентабельності активів (ROA) з 32,49% у 2022 році до 17,1% у 2023 році. Присутня менша ефективність використання активів бізнес-структурою для здобуття прибутку. Також спостерігається зменшення коефіцієнта оборотності активів, що може свідчити про потребу в поліпшенні управлінської ефективності та оптимізації використання ресурсів.

Крім того, важливим аспектом є зниження коефіцієнта фінансової залежності з 2,49 у 2021 році до 1,35 у 2023 році, що свідчить про зменшення зовнішнього фінансування та ризиків, пов'язаних з ним.

Отже, ПРАТ «Оболонь» має значний потенціал для покращення ефективності управління активами та зобов'язаннями, але потребує системного підходу до стратегічного планування та фінансового управління для забезпечення стійкого фінансового здоров'я та зростання в майбутньому.

2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю ПРАТ «Оболонь»

Ринок пива в Україні щороку переживає зміни, які впливають на нього під впливом різних факторів, включаючи економічні умови, зміни у споживацьких вподобаннях та законодавчі регуляції. Аналіз показує, що пиво становить 35% від усіх алкогольних напоїв, що продаються в країні.

В Україні функціонує 241 пивоварня, з яких 204 — малі заводи, що виробляють до 300 тисяч літрів пива на рік. Домашні марки пива домінують на внутрішньому ринку, складаючи близько 90% від загального обсягу продажів, завдяки своїй високій якості та більш доступній ціні порівняно з імпортованими аналогами, що створює сприятливі умови для українських виробників пива для успішного виходу на зарубіжні ринки і забезпечує їм ресурси для подальшого розвитку[33].

Аналіз ринку пива в Україні зазнав серйозні виклики, які виникли через повномасштабне вторгнення росії у 2022 році, ці події призвели до значних збитків у галузі, суттєво уповільнивши її розвиток. Через активні бойові дії та окупацію деяких територій, кілька пивоварних заводів вийшли з ринку, що спричинило зниження виробничих потужностей у галузі. Додатково, економічний спад і зменшення доходів населення, а також обмеження на продаж алкоголю, значно скоротили обсяги продажу пива.

Оцінюючи потенціал для відновлення та подальшого розвитку галузі, буде корисно використати SWOT-аналіз, подробиці якого викладено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT– аналіз пивоварної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Довга традиція виробництва пива. Наявність численних пивоварень і пивних заводів. Зростаюча популярність крафтового пива серед молоді. Розвинута мережа роздрібної торгівлі та дистрибуції. Доступні ціни на вітчизняне пиво порівняно з імпортним. Висока якість продукції. Ефективна маркетингова стратегія та реклама. Широкий асортимент продукції.	Нестабільне економічне та політичне становище. Незадовільний рівень інфраструктури і логістики. Високий рівень податкового навантаження. Непередбачуваність фіскальної політики. Недостатнє фінансування в дослідження і розвиток.
Можливості	**Загрози**
Збільшення попиту на крафтове пиво. Потенціал для експорту завдяки географічному розташуванню. Залучення інвестицій та розвиток інфраструктури. Впровадження технологій та інновацій. Підвищення якості та стандартів виробництва.	Висока конкуренція з боку іноземних брендів. Зростання цін на сировину. Погіршення економічної ситуації. Підвищення податків на алкоголь. Зростання популярності здорового способу життя з можливим зниженням споживання пива.

Джерело: розроблено автором

В Україні виробництво пива можна класифікувати на індустріальні, регіональні та малі (крафтові) пивоварні. Хоча офіційного законодавчого

поділу на такі категорії не існує, прийнято розрізняти великі пивоварні, що виробляють понад 300 000 літрів на рік, від малих, чий обсяг виробництва не перевищує цю позначку і які обмежують свій продаж лише пивом. Вартість ліцензії для великих пивоварень складає 500 000 гривень на рік, тоді як малі пивоварні сплачують за ліцензію всього 30 000 гривень.

На сьогоднішній день ключовими учасниками українського пивного ринку є такі бізнес-структури, як ПрАТ «Карлсберг Україна» з флагманським брендом «Львівське», ПАТ «Абінбев Ефес Україна» з брендом «Чернігівське», ПРАТ «Оболонь» з однойменним брендом «Оболонь», та ТзОВ «Перша приватна броварня» (рис.2.3).

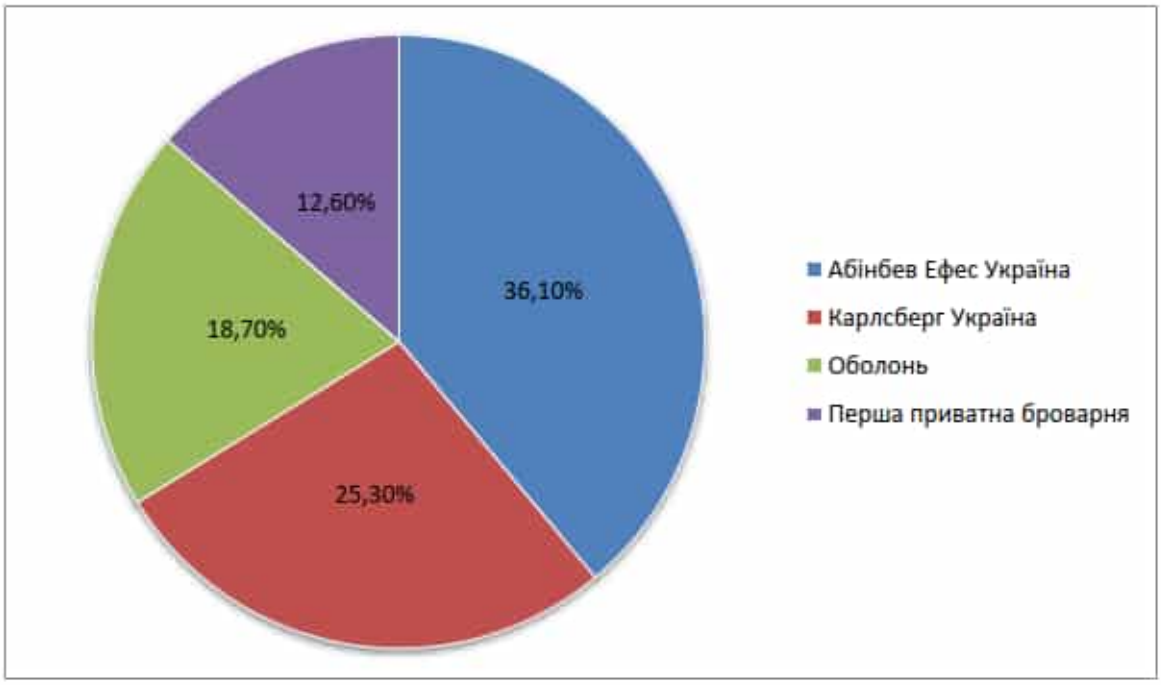


Рис. 2.3 - Частка основних виробників пива на українському ринку

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу ринку пива в Україні, основним лідером визнано ПАТ «Абінбев Ефес Україна» з ринковою часткою 36,1%, за ним слідує ПРАТ «Карлсберг Україна» з часткою 25,3%, а ПРАТ «Оболонь», займає третє місце з часткою 18,7%. Вони разом із ТзОВ «Перша приватна броварня», яке має 12,6% ринку, контролюють понад 80% українського пивного ринку. Ця

домінація була посилена об'єднанням «Сан Інбев» та «Ефес» у 2018 році, а решта ринку залишається для регіональних пивоварень та крафтових заводів [35].

Повномасштабне вторгнення росії в 2022 році вплинуло на український ринок пива, призвавши до значного зниження обсягів продажів великих виробників, в той час як деякі з менших пивоварень показали значне зростання продажів. Зокрема, продажі AB Inbev скоротилися на 70%, тоді як «Опілля» збільшило свої продажі на 81%, а «Уманьпиво» — на 343%.

Злиття бізнес-структур AB InBev і Anadolu Efes 31 березня 2018 року призвело до утворення AB InBev Efes, що відтепер є одним із ключових гравців на пивоварному ринку України. Ця спільна бізнес-структура об'єднала зусилля двох світових лідерів у пивоварінні: Anheuser–Busch InBev та Anadolu Efes, останнього як провідного виробника в Туреччині. Бізнес-структура має три заводи у Чернігові, Харкові та Миколаєві, де виробляються як глобальні бренди, такі як Bud, Corona Extra, і Stella Artois, так і міжнародні марки типу Hoegaarden, Leffe, та Beck's, а також місцеві марки, включно з «Чернігівське» та «Рогань». У 2022 році через повномасштабне вторгнення росії бізнес-структура втратила частину ринкових позицій через призупинення роботи своїх заводів. Втім, AB InBev Efes активно відновлює виробничі потужності і фокусується на інвестиціях в розвиток персоналу та лідерські кадри для майбутнього розвитку. Стратегія її не змінилася і зорієнтована на відповідальне споживання алкоголю, захист навколишнього середовища та розвиток суспільства. На останньому XXIV Міжнародному конкурсі якості напоїв у рамках «Свята пива» AB InBev Efes отримала 14 нагород, що підтверджує високу якість їхньої продукції.

Carlsberg Ukraine, яка входить до складу Carlsberg Group, є відомою як одна з провідних пивоварних груп у світі з широким асортиментом пивних брендів та інших напоїв. Бренд Carlsberg є одним із найвідоміших у світі, а Somersby і Tuborg відомі в Європі. Заснована в 1847 році, Carlsberg Group має

понад 40 000 працівників і продає свою продукцію на понад 150 ринках. Крім того, вона є одним з найбільших данських інвесторів в Україні [34].

Carlsberg Ukraine має пивоварні у Запоріжжі, Києві та Львові, з Львівською пивоварнею, яка є першою промисловою пивоварнею в Україні, особливо виділяється. В ній працює понад 1350 співробітників. У їхньому портфелі представлені такі відомі бренди як «Львівське», Robert Doms, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Seth&Riley's Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші [35].

«Перша приватна броварня», займаючи четверте місце серед українських пивоварних компаній за обсягами виробництва та ринковою часткою, була заснована в 2004 році Андрієм Миколайовичем Мацолою і працювала як сімейне підприємство до січня 2012 року.

У січні 2012 року вона об'єдналося з ПБК «Радомишль» в рамках міжнародної групи OASIS CIS, яка виробляє пиво та безалкогольні напої у шести країнах. Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) та німецький пивоварний концерн Oettinger володіють 30% акцій OASIS CIS. На даний момент «Перша приватна броварня» управляє двома заводами, один знаходиться у Львові, а інший - у Радомишлі.

Загальна виробнича потужність бізнес-структури становить 2,3 мільйона гектолітрів пива на рік. Основним акціонером є Андрій Мацола, в той час як другий за величиною пакет акцій перебуває у власності Європейського Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) [36].

«AB InBev Efes Україна», «Карлсберг Україна» та ПРАТ «Оболонь» є трьома лідерами на ринку пивоваріння в Україні. Кожна з цих бізнес-структур представляє унікальні бренди та впроваджує різні стратегії у виробництві та маркетингу своєї продукції.

Наведемо порівняльну характеристику основних конкурентів ПРАТ «Оболонь» - табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Порівняльна характеристика конкурентів ПРАТ «Оболонь»

Критерій	ПАТ «Абінбев Ефес Україна»	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь»	«Перша приватна броварня»
Походження	Частина міжнародного конгломерату AB InBev	Частина міжнародної корпорації Carlsberg Group	Одна з найбільших пивоварен в Україні	Відомий український виробник, не належить до найбільших
Основний бізнес	Виробництво пива	Виробництво пива та безалкогольних напоїв	Виробництво пива	Виробництво пива
Основний бізнес	Виробництво пива	Виробництво пива та безалкогольних напоїв	Виробництво пива	Виробництво пива
Місія	Створення сильних напоїв, задоволення смакових потреб споживачів	Збереження пивоваріння для майбутніх поколінь	Лідерство і задоволення потреб споживачів	Виробництво якісного пива для задоволення смаків клієнтів
Стратегія	Відповідальне споживання, захист довкілля, розвиток суспільства	Розвиток на основі корпоративної соціальної відповідальності	Диверсифікація продукції, зміцнення позицій	Збереження лідерства, адаптація до ринкових змін
Конкурентні переваги	Великі виробничі потужності, збутова мережа, якість відповідає стандартам	Доступні ціни, гнучкість у розрахунках, широкий асортимент	Широкий асортимент продукції, висока якість, широке розповсюдження	Якість продукції, широкий асортимент, ефективна маркетингова стратегія
Портфель пивних брендів	Bud, Corona Extra, Stella Artois, Hoegaarden, інші	Львівське, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, інші	Оболонь, Хмільне, Козацьке, інші	Zhiguly, Lvivske, Kvas Taras, Bakunin
Середня ціна за пляшку 0,5 л	Від 35 грн. і вище	Від 30 грн. і вище	Від 25 грн. і вище	Від 25 грн. і вище
Маркетингова стратегія	Широкий спектр маркетингових інструментів, акцент на інновації	Реклама, соціальні медіа, спонсорство	Використання реклами, маркетингові заходи, спонсорство	Активні маркетингові кампанії, спонсорство
Інновації	Інноваційні підходи в напоях та алкогольних напоях	Розробка нових сортів пива та упаковок	Впровадження нових технологій	Впровадження інновацій з ростом компанії

Джерело: розроблено автором на основі Інтернет-ресурсів компаній [30, 33, 34, 36]

На основі порівняльної характеристики конкурентів ПРАТ «Оболонь» проведемо аналіз її конкурентоспроможності. ПРАТ «Оболонь» є однією з найбільших пивоварень в Україні, що активно змагається з такими глобальними гравцями, як ПАТ «Абінбев Ефес Україна» і ПРАТ «Карлсберг Україна», а також з українською «Першою приватною броварнею».

ПРАТ «Оболонь» відома своїм широким асортиментом продукції, що включає такі бренди, як Оболонь, Хмільне, Козацьке, інші. Вона зосереджується на збереженні лідерства на ринку за рахунок високої якості продукції та ефективної маркетингової стратегії. Порівняно з конкурентами, ПРАТ «Оболонь» пропонує конкурентоспроможні ціни за своїми продуктами, що може залучати широке коло споживачів.

У порівнянні з «Абінбев Ефес Україна», яка є частиною міжнародного конгломерату AB InBev, і «Карлсберг Україна», що належить до Carlsberg Group, ПРАТ «Оболонь» має менші ресурси і менший обсяг виробництва, але компенсує це широким розповсюдженням продукції та активними маркетинговими заходами на внутрішньому ринку.

У випадку «Першої приватної броварні», яка також відома українським споживачам, ПРАТ «Оболонь» має більшу обсягову та географічну присутність, що дає їй перевагу у конкурентній боротьбі на місцевому ринку.

Таким чином, ПРАТ «Оболонь» зберігає своє лідерство в Україні завдяки широкому асортименту, високій якості продукції і активному підходу до маркетингу, але для збільшення своєї конкурентоспроможності потребує постійного удосконалення своїх стратегій управління, інновацій та розвитку.

Висновки до розділу 2

1. ПРАТ «Оболонь» є одним з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні, з багаторічною історією та значною часткою ринку. Бізнес-структура була обрана для аналізу через її важливу роль у вітчизняній харчовій промисловості та репутацію інноватора у своїй галузі.

ПРАТ «Оболонь» демонструє цікавий приклад української бізнес-структури, яка постійно розвивається та адаптується до мінливих ринкових умов.

2. Оцінка фінансового стану ПРАТ «Оболонь» показала значне зростання загальних доходів (57,1% за три роки) та витрат (33,7% за три роки). Спостерігалася висока рентабельність власного капіталу (ROE), що зросла до 54,49% у 2022 році, роблячи її привабливою для інвесторів. Однак, зниження рентабельності активів (ROA) та коефіцієнта оборотності активів вказує на необхідність оптимізації управління ресурсами.

3. Незважаючи на складну економічну ситуацію та повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році, ПРАТ «Оболонь» зберігає конкурентні позиції на пивному ринку завдяки високій якості продукції, доступним цінам, надійності та потужним виробничим можливостям.

4. Аналіз системи управління ПРАТ «Оболонь» виявив як сильні сторони, зокрема ефективну організаційну структуру та активну інноваційну діяльність, так і потенційні області для вдосконалення, такі як оптимізація процесів прийняття рішень та управління ресурсами. Вивчення досвіду ПРАТ «Оболонь» дає можливість отримати цінні уроки щодо управління великою виробничою бізнес-структурою в умовах української економіки.

5. Аналіз управління конкурентоспроможністю ПРАТ «Оболонь» продемонстрував сильні позиції на ринку, але також виявив потребу в покращенні ефективності управління активами та зобов'язаннями. Зниження коефіцієнта фінансової залежності свідчить про зменшення зовнішнього фінансування та пов'язаних з ним ризиків.

6. Серед ключових викликів для ПРАТ «Оболонь» – нестабільність економічного та політичного середовища, необхідність імпортувати певні виробничі компоненти, що збільшує витрати та ускладнює логістику. Однак сильні сторони ПРАТ «Оболонь» дозволяють їй ефективно конкурувати на вкрай конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Характеристика напрямів диверсифікації діяльності бізнес-структури

Враховуючи результати проведеного дослідження управлінських передумов та поточного фінансового стану ПРАТ «Оболонь», стає очевидною необхідність удосконалення системи управління результатами діяльності бізнес-структури шляхом реалізації стратегії диверсифікації. Незважаючи на позитивні тенденції у зростанні доходів та рентабельності власного капіталу, бізнес-структура потребує системного підходу до стратегічного планування та фінансового управління для забезпечення стійкого фінансового здоров'я та зростання в майбутньому.

Характеристика напрямів диверсифікації діяльності бізнес-структури охоплює широкий спектр стратегічних можливостей для розширення та розвитку бізнесу. Основними напрямами є горизонтальна, вертикальна та конгломератна диверсифікація.

Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення асортименту продукції або послуг в межах поточної галузі або суміжних галузей. Вона включає розробку нових продуктів, які доповнюють існуючий асортимент, або вихід на нові географічні ринки з наявними продуктами. Такий підхід дозволяє використовувати існуючі компетенції та ресурси бізнес-структури, мінімізуючи ризики.

Вертикальна диверсифікація полягає у розширенні діяльності вздовж ланцюжка створення вартості. Наприклад може бути інтеграція назад (до постачальників) або вперед (до споживачів). Або наприклад, виробник починає самостійно видобувати сировину або створювати мережу власних

магазинів для реалізації продукції. Даний напрям дозволяє краще контролювати якість, знижувати витрати та підвищувати маржинальність бізнесу.

Конгломератна диверсифікація є найбільш ризикованим напрямом і передбачає вихід у абсолютно нові галузі, не пов'язані з поточною діяльністю компанії. Такий підхід є виправданим, якщо бізнес-структура шукає нові можливості для зростання або прагне знизити залежність від циклічності в основній галузі.

Інноваційна диверсифікація фокусується на розробці та впровадженні нових технологій або бізнес-моделей. Вона включає створення інноваційних продуктів, використання нових каналів збуту (наприклад, електронна комерція) або впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси.

Географічна диверсифікація передбачає розширення діяльності на нові регіони або країни. Вона дозволяє бізнес-структурі знизити залежність від економічної ситуації в одному регіоні та отримати доступ до нових ринків збуту.

Диверсифікація через злиття та поглинання є ще одним важливим напрямом, який дозволяє швидко вийти на нові ринки або отримати доступ до нових технологій та компетенцій.

При виборі напряму диверсифікації бізнес-структури враховують свої стратегічні цілі, наявні ресурси та компетенції, а також ринкові можливості та потенційні ризики. Успішна диверсифікація вимагає ретельного аналізу та планування, готовності до адаптації та змін у організаційній структурі та бізнес-процесах.

Розглянемо конкретні напрями диверсифікаційної діяльності та обґрунтуємо розвиток диверсифікаційних заходів для ПРАТ «Оболонь», що дозволить їй посилити свої позиції на ринку, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

Для ПРАТ «Оболонь» диверсифікація діяльності є стратегічною необхідністю, що дозволяє забезпечити стабільність у змінних економічних

умовах та підвищити конкурентоспроможність на ринку пивоварної продукції. Кожен з напрямків диверсифікації має свої особливості та потенціал для зміцнення позицій компанії і розширення ринкових можливостей. – табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями диверсифікації для ПРАТ «Оболонь»

№	Напрямок диверсифікації	Опис
1	Розширення асортименту продукції	Включення нових видів пива, безалкогольних напоїв та крафтових сортів для приваблення нових сегментів споживачів.
2	Географічне розширення	Вихід на ринки Східної Європи, Азії та Африки для зменшення внутрішньоринкових ризиків.
3	Вертикальна інтеграція	Інвестиції в виробництво сировини, шляхом придбання або партнерства з сировинними фермами.
4	Розвиток супутніх послуг	Організація пивних турів, відкриття фірмових пабів, магазинів, введення програм лояльності.
5	Розвиток експортних каналів	Інвестиції в логістику, розвиток спеціальних упаковок для збереження якості продукції при експорті.
6	Стратегічні партнерства або злиття	Укладання партнерств, проведення злиттів для посилення ринкових позицій, обміну технологіями.
7	Інновації та розвиток продуктів	Вкладення у дослідження і розвиток для створення інноваційних продуктів, елементів сталого розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі звітних показників ПрАТ «Оболонь»

Розширення асортименту продукції дозволить ПРАТ «Оболонь» залучити нові сегменти ринку, зокрема, споживачів, що шукають унікальні смакові відчуття або здоровіші альтернативи традиційному пиву, що може включати виробництво безалкогольного пива, крафтових сортів, а також пива з органічних інгредієнтів. Випуск таких продуктів може допомогти бізнес-структурі виділитися на ринку і забезпечити конкурентні переваги. Нові продукти можуть також відкрити доступ до преміальних цінових категорій, підвищуючи середній чек продажів. Крім того, диверсифікація продуктів може захистити її від коливань у попиті на традиційне пиво.

Географічне розширення дозволяє ПРАТ «Оболонь» вийти на нові ринки, що знижує залежність від внутрішнього ринку України та його економічних коливань. Розширення на ринки Східної Європи, де високий

попит на пиво, може принести нові доходи та збільшити ринкову частку. Вихід на далекі ринки, дозволить диверсифікувати свої ризики та використовувати глобальні можливості зростання. Експорт покращить брендове сприйняття на міжнародному рівні. Однак, цей напрямок вимагає значних інвестицій у логістику та маркетинг.

Вертикальна інтеграція допоможе ПРАТ «Оболонь» забезпечити більшу стабільність постачання сировини та контроль над вартістю виробництва, що є критично важливим у пивоварінні. Інвестування в хмелярства або ферми, що вирощують ячмінь, знижує залежність від зовнішніх факторів та коливання цін на сировинні ринках. Такий підхід підвищить якість кінцевого продукту, оскільки зможе впливати на всі етапи виробництва пива. Крім того, вертикальна інтеграція відкриє нові бізнес-можливості, такі як продаж сировини іншим виробникам.

Розвиток супутніх послуг, таких як організація пивних турів або створення фірмових роздрібних точок, є важливим стратегічним напрямком для ПРАТ «Оболонь». Проведення пивних турів дозволить бізнес-структурі активно взаємодіяти зі споживачами, демонструючи процес виробництва і якість своєї продукції та сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів, оскільки вони отримують можливість не лише спробувати продукцію, а й отримати унікальний освітній досвід щодо пивоваріння та історії бізнес-структури.

Створення фірмових магазинів та пабів є ще одним ефективним способом підвищення популярності продукції ПРАТ «Оболонь». Заклади створюють унікальну атмосферу для споживачів, де вони зможуть не лише купувати продукцію, а й насолоджуватися її споживанням у комфортній обстановці. Такі точки притягують не лише лояльних клієнтів, а й нових споживачів, що бажають отримати якісний продукт разом із неповторним враженням від візиту в пивну атмосферу.

Додатково, розвиток таких супутніх послуг сприяє глибшій брендовій взаємодії зі споживачами. Вони дозволяють побудувати позитивне сприйняття

бренду, зміцнити його позиції на ринку і підвищити загальний імідж бізнес-структури. Особливо важливо взаємодія є в умовах зростаючої конкуренції, де взаємодія зі споживачами стає ключовим чинником формування їх уподобань та лояльності до бренду. Отже, розвиток пивних турів, фірмових магазинів та пабів є не лише стратегічним напрямком розвитку бізнес-структури, але й ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності і зміцнення її лідерської позиції на ринку пивоваріння.

Ефективна експортна стратегія, що включає спеціалізовані упаковки та логістичні рішення, забезпечує консервацію якості продуктів при транспортуванні. Також важливим є дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки, що відкриває доступ до нових ринків. Дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки є критично важливим аспектом у розвитку експортних каналів. Сертифікація за міжнародними стандартами дозволить впевнено входити на нові ринки, забезпечуючи споживачам гарантії щодо якості продукції і безпеки її вживання. Розвиток експортних каналів допоможе компенсувати внутрішні ринкові коливання та забезпечити стабільніший дохід. Розширення географії експорту дозволить диверсифікувати свої ризики, зменшуючи залежність від одного ринку або регіону. Стабілізація прибутковості забезпечить більш стійкий фінансовий стан ПРАТ «Оболонь» в умовах непередбачуваності на ринках.

Таким чином, розвиток експортних каналів є важливим стратегічним напрямком для ПРАТ «Оболонь», спрямованим на збільшення її глобальної конкурентоспроможності, розширення географії впливу та забезпечення стабільного зростання компанії в умовах міжнародного ринкового середовища.

Стратегічні партнерства або злиття наддадуть ПРАТ «Оболонь» доступ до нових технологій, ринків і ресурсів. Співпраця або злиття з іншими гравцями на ринку забезпечить краще розуміння глобальних трендів та споживацьких уподобань, а також допоможе раціоналізувати виробництво та

знизити витрати, що також сприяє швидшому входу на нові ринки та збільшенню загальної конкурентоспроможності бізнес-структури.

Інвестиції в дослідження та розвиток нових продуктів допоможуть ПРАТ «Оболонь» адаптуватися до змінних вимог ринку та споживацьких вподобань. Розробка інноваційних продуктів не тільки підвищує рівень задоволення клієнтів, але й забезпечує їй переваги в конкурентній боротьбі. Впровадження екологічних ініціатив та стійких технологій покращить імідж як соціально відповідального бізнесу. Впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та впровадження зелених практик у виробничих процесах допоможе не лише зменшити вплив на навколишнє середовище, але й знизити витрати на енергоспоживання та водопостачання. Інвестування в стале виробництво дозволить забезпечити стабільність виробництва та знизить ризики, пов'язані з коливаннями на ринках сировини та енергоресурсів.

В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності на ринку, диверсифікація діяльності для ПРАТ «Оболонь» є не тільки можливістю для розширення бізнесу, але й стратегічною необхідністю. Кожен з вищеописаних напрямків має потенціал не просто додати нові лінійки доходів, але й стабілізувати бізнес-структуру в довгостроковій перспективі. Збільшення асортименту, географічне розширення, інтеграція виробничих ланцюгів, розвиток супутніх послуг, ефективне управління експортом, стратегічні альянси та інновації покращать позиції ПРАТ «Оболонь» на ринку, збільшать рентабельність та покращать бренд.

Взагалі стратегії, які включають різноманітні напрямки розвитку, допомагають не тільки адаптуватися до змін у ринкових умовах, але й використовувати ці зміни як можливості. Наприклад, розширення географічних меж діяльності та розвиток нових продуктів відкриє ПРАТ «Оболонь» доступ до нових споживачів, які можуть виявитися більш прибутковими. Вертикальна інтеграція та стратегічні партнерства дозволять

оптимізувати витрати та покращити якість продукції, забезпечуючи конкурентні переваги в умовах глобалізації та технологічного прогресу.

Таким чином, успішне впровадження стратегій диверсифікації зможе не тільки сприяти росту і зміцненню ПРАТ «Оболонь» на внутрішньому ринку, але й підготувати її до виходу на нові ринки, зміцнюючи позиції на міжнародній арені. Особлива увага до інновацій та підвищення якості підніме репутацію бренду та зробить його більш привабливим для споживачів, інвесторів та партнерів.

3.2. Обґрунтування розвитку диверсифікаційних заходів бізнес-структури

Стратегія диверсифікації бізнесу демонструє високу ефективність, особливо в аспектах розширення продуктового портфеля та географічної диверсифікації. Проте, є потенціал для покращення в сферах інвестиційної диверсифікації та управління клієнтською базою.

Обґрунтуємо наведені вище диверсифікаційні заходи управління для ПРАТ «Оболонь» на основі розрахованих фінансових показників в другому розділі роботи (табл.3.2.). Для прогнозу на 2024 рік використано консервативний підхід з 10% зростанням, враховуючи попередні тенденції та поточну економічну ситуацію.

Таблиця 3.2 демонструє оцінку ефективності засад диверсифікації бізнесу ПРАТ «Оболонь» за п'ятьма ключовими напрямками.

При розширенні продуктового портфеля прогнозується зростання чистого доходу на 10% з 8661928 тис. грн. у 2023 році до 9528120 тис. грн. у 2024 році. Собівартість реалізованої продукції також зросте на 10%, а рентабельність продажів (ROS) збільшиться з 13,83% до 15,21%. Динаміка свідчить про високу ефективність розширення продуктового портфеля.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності засад диверсифікації бізнесу

Засади диверсифікації	Ключові показники	Значення, тис. грн.		Ефективність	Коментар
		2023	Прогноз 2024		
1. Розширення продуктового портфеля	Чистий дохід	8661928	9528120	Висока	Продовження зростання доходу свідчить про успішне розширення продуктового портфеля.
	Собівартість реалізованої продукції	6030487	6633535		
2. Географічна диверсифікація	Дебіторська заборгованість за продукцію	946659	1041324	Середня	Помірне зростання дебіторської заборгованості може свідчити про розширення географії продажів.
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,15	9,15		
3. Вертикальна інтеграція	Собівартість реалізованої продукції	6030487	6633535	Середня	Зростання собівартості при збереженні рентабельності може свідчити про розширення виробничого ланцюжка.
4. Інвестиційна диверсифікація	Дохід від участі в капіталі	9718	10689	Низька	Незначне зростання доходу від участі в капіталі свідчить про низьку активність в інвестиційній диверсифікації.
5. Диверсифікація клієнтської бази	Чистий дохід	8661928	9528120	Середня	Зростання доходу при стабільному коефіцієнті оборотності дебіторської заборгованості може свідчити про розширення клієнтської бази.
	Дебіторська заборгованість за продукцію	946659	1041324		
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,15	9,15		

Джерело: складено автором

При географічній диверсифікації очікується зростання дебіторської заборгованості за продукцію на 10% з 946659 тис. грн. до 1041324 тис. грн.

При цьому коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості залишається незмінним (9,15). Ефективність цього напрямку оцінюється як середня.

При вертикальній інтеграції прогнозується зростання собівартості реалізованої продукції на 10% при одночасному зростанні рентабельності продажів, що може свідчити про розширення виробничого ланцюжка. Ефективність оцінюється як середня.

При інвестиційній диверсифікації очікується незначне зростання доходу від участі в капіталі (на 10% з 9718 тис. грн. до 10689 тис. грн.) та збільшення рентабельності активів (ROA) з 17,1% до 18,81%. Ефективність цього напрямку оцінюється як низька.

При диверсифікації клієнтської бази прогнозується зростання чистого доходу на 10% при стабільному коефіцієнті оборотності дебіторської заборгованості, що може свідчити про розширення клієнтської бази. Ефективність оцінюється як середня.

Таким чином найбільш ефективним напрямком диверсифікації є розширення продуктового портфеля, що забезпечує стабільне зростання доходу та рентабельності. Географічна диверсифікація та диверсифікація клієнтської бази показують середню ефективність, що вказує на потенціал для подальшого розвитку в цих напрямках. Вертикальна інтеграція демонструє середню ефективність, що свідчить про необхідність оптимізації виробничих процесів. Інвестиційна диверсифікація показує найнижчу ефективність, що вказує на необхідність перегляду інвестиційної стратегії бізнес-структури.

Для більш глибокого розуміння загальної ефективності стратегії диверсифікації ПРАТ "Оболонь", розглянемо динаміку ключових показників рентабельності за період з 2021 по 2024 рік. Ця інформація представлена в Таблиці 3.3, яка дозволить оцінити вплив диверсифікації на загальну ефективність бізнес-структури в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.3 – Динаміка показників загальної ефективності диверсифікації

Показник загальної ефективності	2023	2024 (прогноз)	Зміна
Рентабельність активів (ROA), %	17,1	18,81	+1,71
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	23,07	25,38	+2,31
Рентабельність продажів (ROS),%	13,83	15,21	+1,38

Джерело: складено автором

Спрогнозована стратегія диверсифікації бізнесу на 2024 рік демонструє загалом позитивну динаміку, хоча і з певними застереженнями. Розширення продуктового портфеля показує високу ефективність, з прогнозованим зростанням чистого доходу на 10% до 9528120 тис. грн. у 2024 році порівняно з 2023 роком. Географічна диверсифікація демонструє середню ефективність, з очікуваним збільшенням дебіторської заборгованості за продукцію на 10% до 1041324 тис. грн.

Вертикальна інтеграція та диверсифікація клієнтської бази показують середню ефективність. Зростання собівартості реалізованої продукції на 10% при одночасному збільшенні рентабельності продажів вказує на потенціал для оптимізації виробничих процесів.

Інвестиційна диверсифікація демонструє найнижчу ефективність, з прогнозованим зростанням доходу від участі в капіталі лише на 10% до 10689 тис. грн., що може вимагати перегляду інвестиційної стратегії.

Прогнозовані показники загальної ефективності демонструють значне покращення порівняно з 2021 роком. Так рентабельність активів (ROA) очікується на рівні 18,81% у 2024 році проти 17,1% у 2023 році. Рентабельність власного капіталу (ROE) прогнозується на рівні 25,38% у 2024 році порівняно з 23,07% у 2023 році. Рентабельність продажів (ROS) очікується на рівні 15,21% у 2024 році проти 13,83% у 2023 році.

Ці показники свідчать про очікуване суттєве підвищення загальної ефективності бізнесу в результаті впровадження стратегії диверсифікації.

Однак, слід звернути увагу на певні ризики. Стабільність коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості (9,15) при зростанні обсягів продажів може вказувати на потенційні проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю. Рекомендується:

1. Продовжувати фокусуватися на розширенні продуктового портфеля та географічній диверсифікації.
2. Розробити стратегію покращення інвестиційної диверсифікації.
3. Оптимізувати управління дебіторською заборгованістю для підвищення ефективності використання оборотних коштів.
4. Продовжувати оптимізацію виробничих процесів для підтримки зростання рентабельності при збільшенні обсягів виробництва.

Загалом, прогнозована стратегія диверсифікації виглядає перспективною, але потребує постійного моніторингу та коригування для досягнення максимальної ефективності та мінімізації потенційних ризиків.

Згідно дослідження проведеного у попередніх розділах також пропонуємо розширити комерційну пропозицію ПРАТ «Оболонь» шляхом введення нової лінії продукції - снеків, таких як сухарики та чіпси, які стануть відмінним доповненням до основного продукту - пива. Впровадження цієї нової категорії товарів відповідає стратегічним цілям щодо розширення ринкової пропозиції та допоможе забезпечити додаткові джерела доходу, підвищити задоволення потреб поточних клієнтів та привабити нових споживачів, зміцнюючи при цьому конкурентні переваги ПРАТ «Оболонь» на ринку.

Для реалізації цього проєкту опишемо кілька ключових аспектів:

- джерела та логістика постачання картоплі для виробництва чіпсів;
- розробка та дизайн упаковки для нової продукції;
- виробничі технології для створення чіпсів;

– обладнання, необхідне для виробництва, та його оптимальне розташування на виробництві;

– кадрові потреби проєкту;

– встановлення цінової політики для нових товарів;

– стратегії збуту та маркетингові підходи для просування продукту на ринку.

Для реалізації цього проєкту, основна увага буде зосереджена на виборі та постачанні необхідної сировини для виробництва чіпсів, яка включає картоплю, рослинну олію, сіль та різноманітні спеції. Залежно від рецептури можуть бути додані такі інгредієнти як цукор, мед, сирний порошок, оцет, барбекю соус та томатний порошок для створення різних смаків. При виборі постачальників необхідно враховувати можливість імпорту сировини та використання місцевих ресурсів.

Україна відома своїм аграрним потенціалом, проте, наслідки повномасштабного вторгнення росії змінили ситуацію на Чернігівщині. Значні пошкодження сільськогосподарських угідь та проблеми з доступом до палива і добрив ускладнюють внутрішнє постачання, зокрема картоплі для чіпсів. Тому слід розглянути альтернативний варіант імпорту картоплі з країн, які традиційно експортують її в Україну, таких як Польща, Нідерланди та Німеччина. Ці країни залишаються провідними постачальниками, що може бути вигідним з точки зору якості та вартості сировини, необхідної для виробництва якісних чіпсів.

Упаковка майбутнього товару буде виконана у вигляді блістерів, яку обрано через ряд переваг. ПРАТ «Оболонь» уже має досвід у переробці ПЕТ-пластику, що дозволяє використовувати перероблений матеріал для створення упаковки, знижуючи витрати та вплив на довкілля. Блістерна упаковка, завдяки своїй герметичності, забезпечує відмінний захист від механічних пошкоджень та зовнішніх впливів, подовжує термін зберігання продукту, тим самим підвищуючи його свіжість і захищаючи від вологи, світла та кисню.

Також блістерна упаковка має естетичний зовнішній вигляд, що робить продукт більш привабливим на полицях магазинів. Прозорість упаковки дозволяє споживачам бачити продукт до покупки, що може збільшити довіру та спонукати до вибору саме цього товару. Використання переробленої упаковки підкреслює соціальну відповідальність компанії, підсилює її імідж та сприяє лояльності клієнтів.

Процес виготовлення картопляних чіпсів згідно з традиційною схемою охоплює кілька етапів від миття і сортування картоплі до її нарізки, промивання, сушіння, фритюрування та остаточного охолодження. Додатково включено процеси такі як присипання спеціями, упаковка, і зберігання готових чіпсів [35].

З огляду на зростаючу увагу до здорового харчування, споживачі віддають перевагу чіпсам з мінімальним вмістом жирів. Відтак, бізнес-структурі важливо регулювати і контролювати вміст жиру під час виробництва. Довготривале обсмажування при високих температурах може призвести до утворення шкідливих окислювальних речовин, що погіршують якість жирів. Для забезпечення високої якості олії важливо стежити за такими індикаторами, як кислотне, пероксидне та анізидинове числа, які вказують на придатність олії для використання у виробництві чіпсів. Вміст жиру в готовому продукті не повинен перевищувати 42,0 %[35].

На українському ринку представлено різноманітні виробничі лінії для виготовлення чіпсів, які відрізняються за продуктивністю та ціною. Наприклад, для малого та середнього бізнесу підходять лінії з потужністю 20 та 40 кілограмів продукції на годину відповідно, з ціною від 708 000 до 2 091 600 грн. З огляду на значний обсяг виробництва та великий штат співробітників, ПРАТ «Оболонь» відноситься до категорії великих бізнес-структур. Їм слід розглядати більш продуктивні виробничі лінії, з потужністю мінімум 60 кілограмів продукції на годину, вартістю приблизно 2 676 000 грн. Однак, кінцева вартість може коливатися в залежності від технічних параметрів обладнання, бренду, постачальника та валютних курсів, особливо

при імпорті обладнання. Для наочності, характеристики виробничих ліній представлено в таблиці 3.4. Отже, з огляду на величину та потреби ПРАТ «Оболонь», рекомендується інвестувати в найбільш потужну доступну виробничу лінію. Далі потрібно детально розглянути наявні опції на українському ринку для придбання цього обладнання.

Виробнича компанія UTF GROUP з України, яка має понад 25 років досвіду в розробці та проєктуванні обладнання для харчової промисловості, пропонує автоматизовану лінію для виробництва різноманітних снеків. Автоматизація процесу дозволяє значно скоротити потребу в обслуговуючому персоналі, що є економічно вигідним для запуску нової продуктової лінії.

На веб-сайті компанії представлено декілька категорій обладнання для виробництва снеків, зокрема лінії для безглютенових чіпсів, мультизлакових чіпсів та начос. Використаємо її для ПРАТ «Оболонь». Основні характеристики потенційної лінії від UTF GROUP представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристики виробничої лінії від UTF GROUP

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

Джерело: складено автором

Для встановлення виробничої лінії картопляних чіпсів проведемо аналіз доступних приміщень. Врахуємо достатність площі, наявність якісної вентиляції, електропостачання, водопостачання, системи контролю якості повітря, засоби безпеки та протипожежного захисту, а також дотримання вимог гігієни та санітарії. Виберемо виробничу лінію, яка є повністю автоматичною і дозволяє знизити потребу в обслуговуючому персоналі. Згідно з детальним описом обладнання від UTF GROUP, для нормальної роботи лінії достатньо двох осіб. Проте, управління лінією та інші важливі процеси вимагають залучення додаткових працівників, розподілених наступним чином

(табл. 3.5). Для ефективної роботи ПРАТ «Оболонь» нової виробничої лінії потрібно сім спеціалістів. Штат дозволить забезпечити стабільне та якісне виробництво нової продукції.

Таблиця 3.5 – Потрібний персонал для запуску проєкту

Посада	Необхідна кількість, чол.	Посадова інструкція	Заробітна плата
Керівник проєкту	1	Керування проєктом, координація робіт, комунікація, залучення ресурсів	32000 грн./міс
Бригадир	1	Координація бригади, контроль якості, звітність	17000 грн./міс.
Обслуговуючий персонал	2	Управління обладнанням, моніторинг виробництва, забезпечення безпеки	9500 грн./міс.
Технічний майстер	1	Технічне обслуговування, діагностика та усунення несправностей	14000 грн./міс.
Технічний персонал для прибирання приміщення	2	Забезпечення чистоти та санітарії	7000 грн./міс.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6 включає витрати на сировину, працю, енергію, маркетинг, а також загальновиробничі витрати і маржу прибутку та представляє детальний розрахунок витрат, необхідних для виробництва однієї пачки чіпсів об'ємом 200 грамів.

Таблиця 3.4 – Витрати для виробництва однієї пачки картопляних чіпсів ємністю 200 г

Категорія витрат	**Вартість (грн.)**
Картопля (600 г)	12,00
Рослинна олія (20 г)	4,00
Спеції та сіль (4 г)	1,50
Собівартість сировини	17,50
Час виготовлення (0.132 хв)	1,23
Електроенергія	0,80
Опалення	0,25
Вода	0,10
Маркетинг та реклама	5,00
Загальновиробничі витрати	8,00
Маржа прибутку	15,54

Джерело: розроблено автором на основі ринкових показників

Дані таблиці 3.6. відображають поточні ринкові тенденції. Вартість картоплі збільшена через сезонні коливання цін та зростання витрат на вирощування. Ціна на рослинну олію зросла відповідно до глобальних тенденцій на ринку олійних культур. Витрати на спеції та сіль трохи підвищилися через інфляційні процеси. Вартість часу виготовлення зросла через підвищення мінімальної заробітної плати. Витрати на електроенергію, опалення та воду збільшилися відповідно до нових тарифів на комунальні послуги. Витрати на маркетинг та рекламу зросли через необхідність більш активного просування продукту в умовах конкурентного ринку. Загальновиробничі витрати збільшилися через загальне зростання цін на послуги та матеріали. Маржа прибутку була скоригована для збереження конкурентоспроможної ціни на ринку при збереженні рентабельності виробництва. Спрогнозовані витрати враховують поточні ринкові умови та можуть бути використані для планування виробництва та ціноутворення.

Також запропонуємо метод збуту через роздрібну торгівлю. Він вважається одним із ключових способів дистрибуції чіпсів, оскільки передбачає прямий продаж продукції кінцевому споживачу через різноманітні торговельні точки, такі як магазини, супермаркети, кіоски, а також онлайн-платформи. Основні переваги роздрібної торгівлі для чіпсів включають:

– широкий охоплення - роздрібні точки забезпечують доступ до значної аудиторії, що дозволяє охопити широкий спектр ринкових ніш;

– доступність для споживачів - розташування магазинів у зручних для споживачів місцях сприяє легкості покупок;

– візуальна привабливість - роздрібні точки надають можливість ознайомлення з продуктом, його вибору та оцінки упаковки та якості на місці.

Для ефективного використання роздрібної торгівлі важливо звертати увагу на:

– розміщення товару - чіпси мають бути естетично та стратегічно виставлені на полицях для забезпечення максимальної видимості;

– промоції та маркетинг - застосування рекламних кампаній і промоційних заходів допомагає привернути увагу споживачів і підвищити обсяги продажів;

– партнерства з роздрібними ланцюгами - встановлення міцних партнерських відносин із роздрібними магазинами сприяє ефективному розміщенню продукту та збільшенню продажів.

Враховуючи проведені дослідження стратегія диверсифікації за допомогою розширення продуктової лінії ПРАТ «Оболонь» через впровадження нових видів снеків, як-от чіпсів, є обґрунтованим кроком у розвитку. Цей напрямок не тільки дозволить бізнес-структурі збільшити свої ринкові позиції та доходи, але й забезпечить більш широке задоволення потреб існуючих та нових клієнтів. Розширення асортименту підсилить конкурентні переваги ПРАТ «Оболонь», пропонуючи споживачам більший вибір та покращуючи їхній досвід з брендом.

Впровадження цієї стратегії дозволить ПРАТ «Оболонь» не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й значно підвищити свою роль як інноваційної та прогресивної компанії, здатної адаптуватися до змінюваних уподобань споживачів та ринкових умов.

Висновки до розділу 3.

1. Прогнозована стратегія диверсифікації бізнесу на 2024 рік демонструє різну ефективність за різними напрямками. Найбільш успішними виглядають розширення продуктового портфеля та географічна диверсифікація, які показують високу ефективність із значним зростанням чистого доходу, запасів та дебіторської заборгованості. Вертикальна інтеграція та диверсифікація клієнтської бази демонструють середню ефективність, що вказує на потенціал для вдосконалення. Найменш ефективною виявилася інвестиційна диверсифікація, що потребує перегляду стратегії. Особливу увагу звертаємо на зниження коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, що може свідчити про проблеми з новими клієнтами. Загалом, стратегія диверсифікації

показує позитивні результати, але потребує коригування в окремих аспектах для досягнення оптимальної ефективності.

2. Стратегія диверсифікації ПРАТ «Оболонь» через розширення продуктової лінії новими видами снеків, зокрема чіпсами, є обґрунтованим кроком у розвитку бізнес-структури, який дозволить збільшити ринкові позиції, доходи та краще задовольнити потреби існуючих та нових клієнтів, пропонуючи ширший вибір продукції та покращуючи досвід взаємодії з брендом.

3. Реалізація проєкту з введення нової продуктової лінії снеків вимагає ретельного підходу до вибору технологій, постачання сировини, розробки упаковки, встановлення цінової політики, маркетингових та збутових стратегій, а також інвестицій у сучасні виробничі лінії, навчання персоналу та ефективне використання ресурсів бізнес-структури для оптимізації нових процесів.

4. Впровадження стратегії диверсифікації через розширення асортименту продукції дозволить ПРАТ «Оболонь» зміцнити свої ринкові позиції, підвищити роль як інноваційної та прогресивної бізнес-структури, здатної адаптуватися до змін уподобань споживачів та ринкових умов.

ВИСНОВКИ

У роботі були досліджені аспекти, що дозволили сформувати комплексне бачення процесу диверсифікації та його впливу на різні аспекти діяльності бізнес-структури. Зроблено такі висновки:

1. Диверсифікація є ключовою стратегією розвитку бізнесу в сучасних умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Вона передбачає розширення сфер діяльності бізнес-структури, асортименту продукції та послуг, що дозволяє знизити ризики та підвищити стійкість бізнесу. Існують різні види диверсифікації, включаючи горизонтальну, вертикальну та конгломератну, кожна з яких має свої особливості та переваги. Ефективне управління диверсифікацією базується на принципах стратегічного планування, аналізу ринку, оцінки ресурсів компанії та гнучкості в прийнятті рішень.

2. Аналіз діяльності ПРАТ «Оболонь» показав, що бізнес-структура має ефективну систему управління, яка дозволяє їй зберігати лідерські позиції на ринку. Фінансовий стан демонструє позитивну динаміку, незважаючи на складні економічні умови. Зокрема, чистий дохід компанії зріс з 5464827 тис. грн. у 2021 році до 8661928 тис. грн. у 2023 році, що становить зростання на 58,5%. Оцінка конкурентоспроможності виявила сильні сторони компанії, такі як широкий асортимент продукції, власні виробничі потужності та сильний бренд. Однак, існують і певні виклики, пов'язані з нестабільністю економічного середовища та посиленням конкуренції, що відображається у зниженні коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 13,06 у 2021 році до 9,15 у 2023 році.

3. ПРАТ «Оболонь» продемонструвала, що диверсифікація є необхідною стратегією в умовах високої конкуренції і нестабільності на ринку. Вона дозволила розширити свою присутність на ринку, знизити ризики та збільшити стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Розширення виробничих потужностей, інтеграція виробничих ланцюгів та впровадження

нових технологій дозволяють ПРАТ «Оболонь» збільшити ефективність виробництва і підвищити якість продукції. Це відображається у зростанні рентабельності продажів (ROS) з 1,41% у 2021 році до 13,83% у 2023 році, з прогнозом подальшого зростання до 15,21% у 2024 році.

4. Обґрунтовано необхідність подальшої диверсифікації діяльності ПРАТ «Оболонь». Запропоновано розширення продуктового портфеля, зокрема, введення нової лінійки снеків (чіпсів). Рекомендовано також посилити географічну диверсифікацію. Крім того, запропоновано оптимізувати інвестиційну діяльність, враховуючи низьку ефективність цього напрямку (прогнозоване зростання доходу від участі в капіталі лише на 10% до 10689 тис. грн. у 2024 році).

Таким чином, диверсифікація є ефективним інструментом управління розвитком бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища. На прикладі ПРАТ «Оболонь» показано, що правильно обрана та реалізована стратегія диверсифікації дозволяє бізнес-структурі не лише зберігати, але й зміцнювати свої позиції на ринку. Це підтверджується прогнозованим зростанням ключових показників ефективності рентабельності активів (ROA) з 1,44% у 2021 році до 18,81% у 2024 році, рентабельності власного капіталу (ROE) з 3,59% до 25,38%, та рентабельності продажів (ROS) з 1,41% до 15,21%. Для досягнення максимального ефекту від диверсифікації необхідно постійно аналізувати ринкові тенденції, оцінювати внутрішні ресурси та реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема, приділяючи увагу оптимізації управління дебіторською заборгованістю та інвестиційною діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда. 2014. 344 с.

2. Бєлєнкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. Вип. 47(2). С.132-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2021_47(2)

3. Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 5(2). С. 31-35. URL: http://nbuv.gov.ua/

4. Болотова В. В. Суть диверсифікації як економічного процесу. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 176-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_3_15

5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.

6. Васильцова С.О., Лоюк А.М. Економічні аспекти організаційних змін діяльності підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 35. С. 123-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_35_56

7. Виробничий менеджмент: підручн. / за ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун- т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.

9. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 13-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_4

10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посібн. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ. 2019. 356 с.

11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручн. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

12. Грабовенко О. В. Економічні виміри диверсифікації діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 80-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpi_2019_43_9

13. Гук Л. П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_32

14. Далик В.П., Ільчишин М.З., Денека В.Р., Ярмус С.С. Економіко-математична модель планування розвитку та розміщення виробництва бізнес-структури з оптимальним розподілом інвестиційних ресурсів в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 28-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_7

15. Живко З.Б. та ін. Основні тенденції сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах управління змінами через пандемію COVID–19 та агресивної зовнішньоекономічної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_9_15

16. Залуцька Х.Я., Козик В.В, Сизон М.І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2020. Т. 4, № 1.С. 167-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2020_4_1_21

17. Згурська О. М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_12_16

18. Згурська О. М. Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 66-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_6_15

19. Згурська О.М., Ващенко О.О., Гужавіна І.В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_5_6

20. Згурська О.М., Лящук В.Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 42-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_9

21. Калінін О. Стратегія інвестиційного маркетингу диверсифікованих підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 4. С. 146-152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_29_4_19

22. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 116-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_3_15

23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

24. Купріна Н. М. Інноваційні технології трансформаційних змін діяльності суб'єктів національної економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 4. С. 3-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_4_2

25. Кучеренко О.І., Рижакова Г.М., Чуприна Х.М., Шпакова Г.В. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 47. С. 109-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_47_16

26. Лазоренко Т.В., Федун В.В. Реалізація стратегії диверсифікації як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_45

27. Лиськова Л.М., Завадська Ю.С. Диверсифікація торговельно-інтеграційних відносин України. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5, № 4. С. 155-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_19

28. Лобода О. М. Моделювання об'ємів виробництва структурно-системного комплексу підприємницьких структур. *Ефективна економіка.* 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_17

29. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 7-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33(2)3

30. Офіційний сайт компанії Оболонь. URL: https://www.obolon.ua/ua/

31. Офіційний сайт Abinbev Efes. URL: https://abinbevefes.com.ua/

32. ПРІВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРІСТВО "ОБОЛОНЬ" URL: https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2023

33. ПРАТ «ОБОЛОНЬ» URL: https://opendatabot.ua/c/05391057

34. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL: https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-v-carlsberg-ukraine/

35. Офіційний сайт Перша приватна броварня. URL: http://ppb.com.ua/ua/

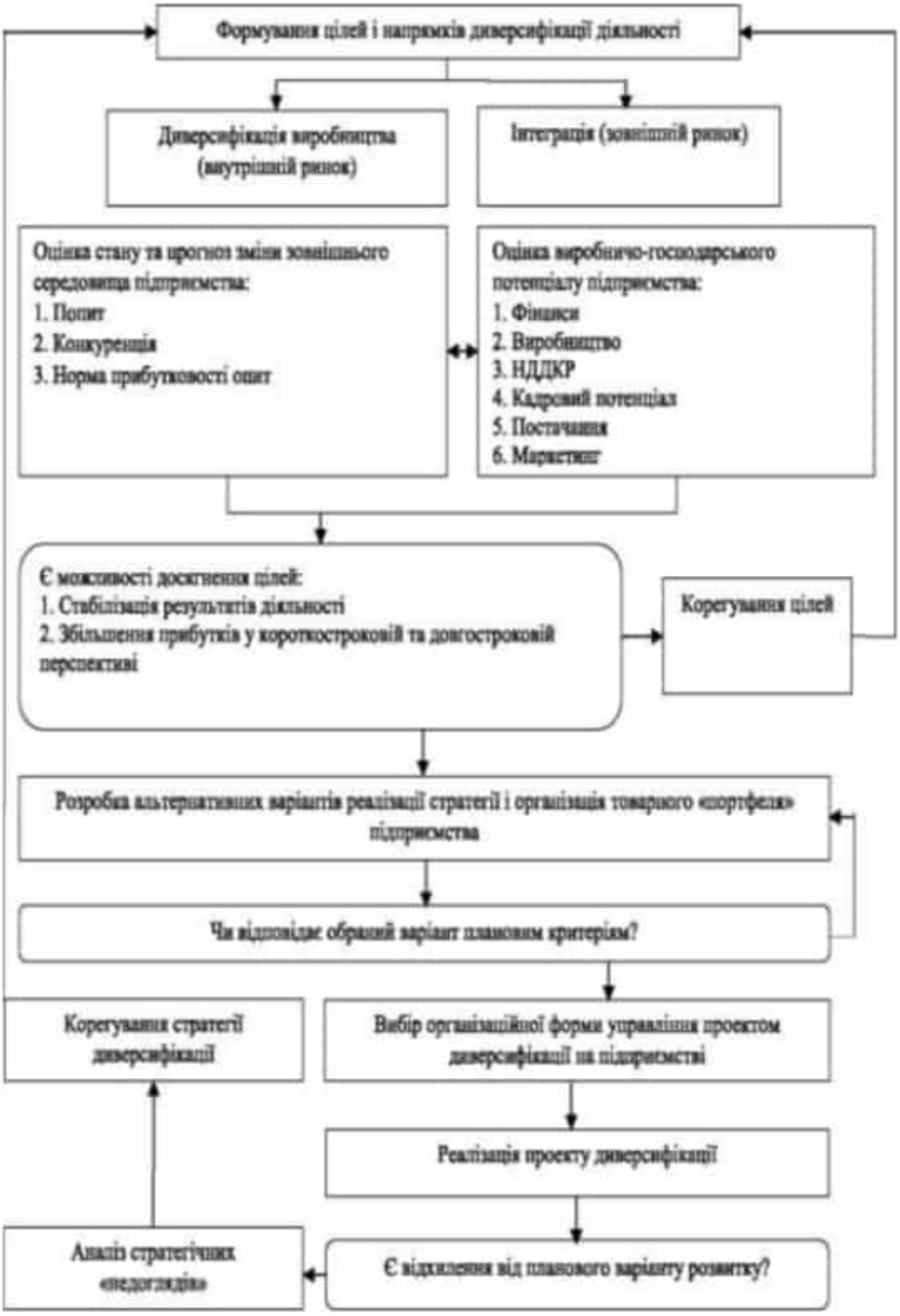
36. ДСТУ 4608:2006. Чіпси і снеки картопляні. Загальні технічні вимоги. Київ: Держспоживстандарт України, 2007. 14 с.

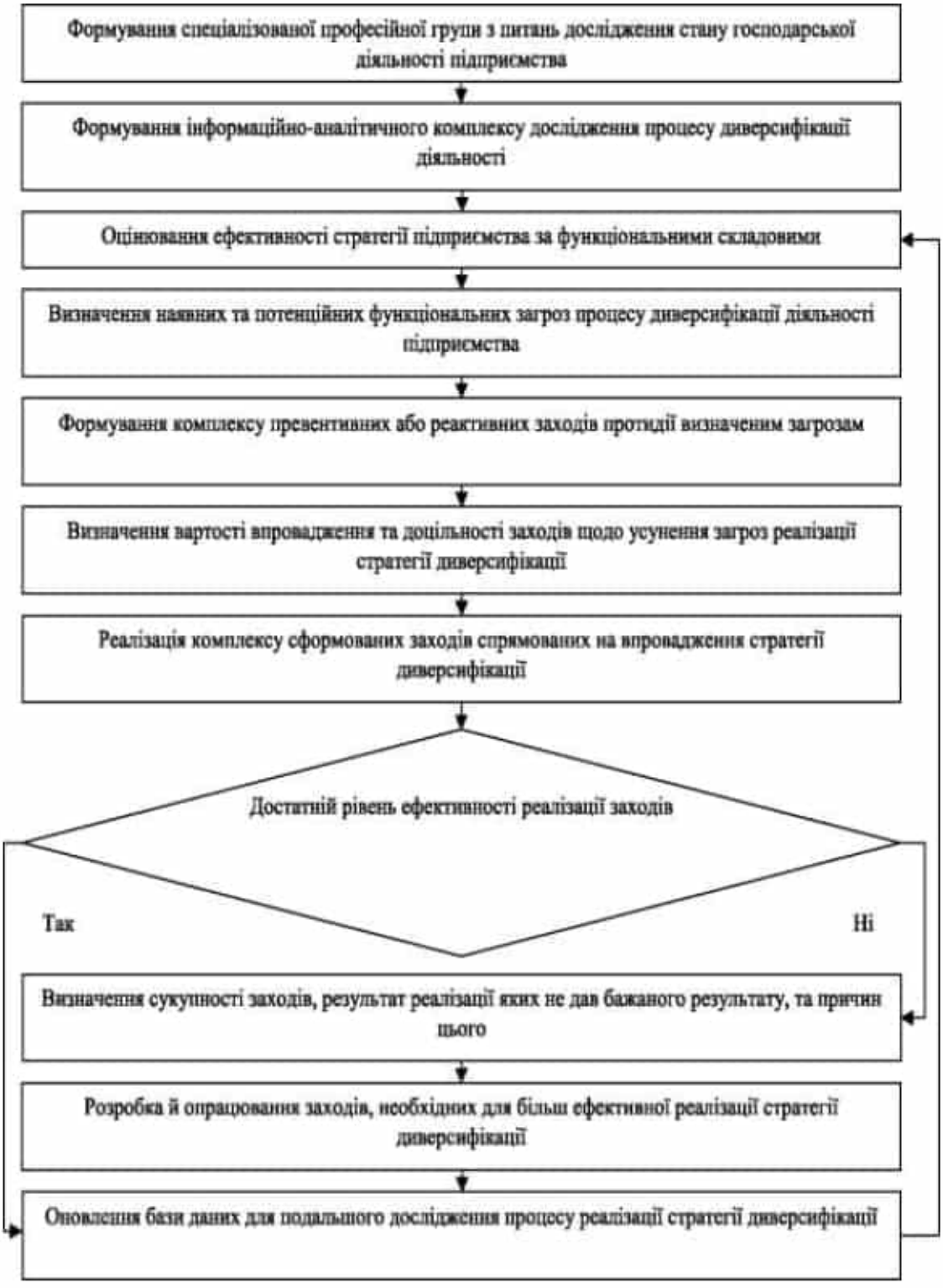
37. Офіційний сайт Abinbev Efes Україна. URL: https://www.beer.ua/pyvovarni/abinbev-efes-ukraina/

ДОДАТКІ

Додаток А

Схема впровадження стратегії диверсифікації виробничого підприємства



Додаток Б

Черговість управління процесом реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства