

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Заїнчковський А. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: «Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕП-4-2а

Дзингар Максим Валерійович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Ковальчук Інна Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Слободян Н.Я.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права
Заїнчковський А. О.
«10» лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Дзингару Максиму Валерійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства»

керівник роботи: Ковальчук Інна Володимирівна, доцент, кандидат економ. наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» лютого 2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.06.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2017-2018 роки ПрАТ «ОБОЛОНЬ», мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства; Розділ 2. Аналіз господарської діяльності підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»; Розділ 3. Проект стратегії диверсифікації господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»; Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу

Презентація кваліфікаційної роботи.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» з напрямку підготовки 051 «Економіка підприємства». Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню процесу розробки стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства. При дослідженні зазначеного питання нами було досліджено сутність та зміст стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства, розглянуто типи та види стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства, систематизовано методичні підходи до розробки та впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства.

У другому розділі проаналізовано господарську діяльність та стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «Оболонь» зокрема, аналіз наявності, стану та ефективності використання основних засобів підприємства, аналіз оборотних коштів підприємства, проведено оцінку фінансового стану підприємства та PEST-аналіз.

У третьому розділі запропоновано розробку та обґрунтування проекту стратегії диверсифікації господарської діяльності ПрАТ «Оболонь за допомогою лінії розливу QGF 120 та оцінено її вплив на основні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: диверсифікації, стратегія, основні засоби, оборотні активи, фінансові ресурси, ефективність, економічні ресурси, витрати, прибуток, рентабельність.

SUMMARY

Qualification work for the degree of "bachelor" in the direction of training 051 "Economics of the enterprise". National University of Food Technologies, Kyiv, 2020.

Qualification work is devoted to substantiation of process of development of strategy of diversification of economic activity of the enterprise.

The first section examines the theoretical aspects of the strategy of diversification of economic activity of the enterprise. In studying this issue, we studied the essence and content of the strategy of diversification of economic activity of the enterprise, considered the types and types of strategy of diversification of economic activity of the enterprise, systematized methodological approaches to developing and implementing strategy of diversification of economic activity.

The second section analyzes the economic activity and strategic analysis of development opportunities of PJSC "Obolon" in particular, analysis of the availability, condition and efficiency of fixed assets, analysis of working capital of the enterprise, assessment of the financial condition of the enterprise and PEST-analysis.

The third section proposes the development and justification of the draft strategy for diversification of economic activity of PJSC "Obolon" with the help of the bottling line QGF 120 and evaluates its impact on the main indicators of the enterprise.

Key words: diversification, strategy, fixed assets, current assets, financial resources, efficiency, economic resources, costs, profit, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Теоретичний зміст поняття «стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства»	6
1.2. Типи та види диверсифікації виробництва	13
1.3. Етапи розробки та впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	28
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	28
2.2 Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	36
2.3 Оцінка фінансового стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	51
2.4 Стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	61
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	76
3.1 Визначення можливих напрямків розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	76
3.2 Перспективи застосування стратегії диверсифікації господарської діяльності для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	79
3.3 Обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегії диверсифікації господарської діяльності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	100
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	111
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зростання науково-технічного прогресу, посилення конкуренції на ринку, глобалізація світової економіки та її зміни, призводять до пошуку нових шляхів зменшення коливань ризику та підвищення конкурентоспроможності компанії. У даних умовах підприємствам майже завжди доводиться розраховувати на власні можливості, знаходячи вихід із цих проблем завдяки зменшенням витрат та збільшенням сфери діяльності щодо більш стабільного попиту.

Стратегія диверсифікації виробництва - один із способів реалізації всього вищесказаного, а саме, як спосіб вдосконалення та оновлення асортименту виробництва, зменшення залежності компанії від вузького асортименту продукції та сприяння щодо стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Диверсифікація виробництва має свої особливості та нюанси, саме тому ця тема є актуальною для вивчення.

Розгляду проблем, які пов'язані з розробкою стратегії диверсифікації діяльності підприємств, що працюють у харчовій промисловості, не приділяється належної уваги в Україні.

Необхідність досліджень процесу розробки стратегії диверсифікації як ефективного методу економічного розвитку підприємства зумовлена системною економічною кризою в Україні, внаслідок чого рівень невизначеності умов та перспектив функціонування підприємств залишається високим, а розвиток підприємств різних галузей може забезпечити розвиток національної економіки в цілому.

У той же час необхідно вдосконалити різні механізми для посилення конкурентних переваг таких підприємств та знайти нові підходи для забезпечення їх стратегічними інструментами, які б досягали цілей у нестабільному та швидкозмінливому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В працях зарубіжних і вітчизняних авторів досить поглиблено розглянуті теоретичні та науково-методичні аспекти диверсифікації виробництва, а саме в роботах: О.О. Цогла [2], І.С. Воронєцька [1], З.М. Грушак [3], В.К. Богачевська [4], А.Г. Загородній [8], Г.О. Пересадько [31], Ф.Котлер [20], С.М. Попова [22], Л.А. Швайка [23], Б.А. Райзберг [28], Л.Ш. Лозовский [28] та інші. Праці цих вчених в загальному присвячені таким питанням, як збалансованість асортиментного портфеля, методи диверсифікації, особливості управління диверсифікованою фірмою, її фінансова стійкість.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у розробці стратегії диверсифікації для обраного підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- розкрити сутність поняття «стратегія диверсифікації» та охарактеризувати диверсифікацію діяльності - як інструмент забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства;
- розглянути методологічні аспекти стратегії диверсифікації підприємства, підходи до реалізації політики диверсифікації;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- охарактеризувати особливості розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та здійснити стратегічний аналіз підприємства, оцінити потенціал та можливості його розвитку;
- Розробити стратегію диверсифікації господарської діяльності для підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- обґрунтувати економічну доцільність розробленої стратегії диверсифікації господарської діяльності для ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;

Об'єктом дослідження є стратегія диверсифікації господарської діяльності

на підприємстві ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи утворює система загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях сучасної економічної теорії, загальної теорії управління, стратегічного управління, теорії організації промисловості, маркетингу і використанні таких методів: спостереження, порівняння, систематизації, класифікації та типології - для уточнення та впорядкування понятійного апарату за обраним напрямком дослідження; абстракції, аналогії, аналізу, синтезу і системного підходу – для подальшого розвитку теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії диверсифікації.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи є звітність підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ», статистична звітність, наукові публікації та аналітичні матеріали.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження, що викладено у кваліфікаційній роботі рекомендовано використовувати підприємству ПрАТ «ОБОЛОНЬ» для удосконалення господарської діяльності за рахунок розробки стратегії диверсифікації.

Обсяг та структура роботи. Дипломна складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків. Текстова частина викладена на 124 сторінках друкованого тексту і складає 17 рисунків, 38 таблиць, 6 формул. У додатках розміщені статистична та фінансова звітність об'єкта дослідження. Список використаної літератури включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичний зміст поняття «стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства»

Диверсифікація як суспільна форма організації процесу виробництва продукції або надання послуг означає одночасний розвиток різних, непов'язаних, нових видів виробництва, розширення номенклатури та асортименту виготовлюваної продукції (робіт, послуг) в межах одного підприємства. Диверсифікація за своїм економічним змістом відображає процес розширення (розгалуження) видів підприємницької діяльності суб'єкта господарювання.

Результатом процесу диверсифікації підприємств (організацій) є їх реорганізація в багатоцільові комплекси (виробництво товарів та послуг різного призначення і характеру). Диверсифікованим вважається підприємство, на якому понад 30 % загального обсягу продажу – це товари й послуги, не пов'язані з його основною діяльністю [2].

Поняття стратегії диверсифікації є досить складним і для його дослідження, як і для дослідження будь-якої економічної категорії, слід визначити особливості, цілі, причини (фактори), види, переваги та недоліки застосування диверсифікації.

Основна причина розробки стратегії диверсифікації – прагнення підприємства зменшити залежність від вузької товарної номенклатури. За теорією життєвого циклу товару, будь-який товар рано чи пізно вступить у стадію спаду. Це призведе до старіння товару, зниження попиту на нього і, як результат, до зниження прибутку і рентабельності діяльності підприємства. Тому, щоб зменшити ризик від діяльності в одній сфері, підприємства розробляють стратегію диверсифікації для своєї діяльності, тобто виходять у нові для них сфери бізнесу [1].

Часткове використання ресурсів, скорочення попиту на продукцію, постійне зростання конкуренції, зниження прибутку від основного виробництва – це основні причини, які змушують підприємства приймати рішення стосовно розробки стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства, яка в свою чергу надасть можливість стабілізувати доходи, зменшити оперативний ризик, збільшити кредитні можливості, використовувати резерви, пристосуватися до потреб клієнтів.

Нижче розширимо та систематизуємо причини розробки стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства та наведемо їх класифікацію в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Причини розробки стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства

Техніко-технологічні причини	збереження виробничого потенціалу суб'єкта господарювання; підвищення рівня використання виробничої потужності; визначення найбільш прогресивних варіантів використання ресурсів; упровадження передових досягнень науково-технічного прогресу.
Економічні причини	перенакопичення капіталу в наявних галузях виробництва; пошук нових напрямків капіталовкладень; розширення та захоплення нових ринків збуту; підвищення економічної доцільності у використанні ресурсів.
Фінансові причини	розподіл ризиків між напрямками діяльності та обсягами виробництва; фінансова стабілізація.
Соціальні причини	збереження робочих місць і висококваліфікованих працівників; створення нових робочих місць.

Складено на основі: [3, с. 6–9].

Дослідження феномена диверсифікації дозволяє виокремити її об'єктивні та суб'єктивні фактори. Так, І.С. Воронецька та Н.М. Стасюк об'єктивним чинником вважають певний етап економічного розвитку взагалі чи окремих суб'єктів

господарювання зокрема, на якому виникає потреба впровадження часткових або докорінних змін, у тому числі диверсифікаційних. Суб'єктивними можна вважати волевиявлення людини чи групи осіб щодо вибору та доцільності впровадження диверсифікаційних процесів [1].

На підставі проведеного аналізу сформульовано такі фактори розробки стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства:

- розробка нових технологічних процесів, які створюють потенційні можливості входження підприємства до нових ринкових сегментів, сфер бізнесу в ролі технологічних інноваторів;
- здійснений на основі маркетингового аналізу ринку розрахунок її потенційної прибутковості для підприємства та привабливості для споживача, а також наявності у підприємства стратегічного потенціалу для входження до цієї сфери;
- доведення на основі аналітичних даних в ході стратегічного аналізу високої ймовірності отримання підприємством значного синергетичного ефекту внаслідок запровадження політики диверсифікації.

Оскільки здійснення стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства залежить від зростання темпів розвитку ринкової економіки, швидких змін попиту, виникнення нових сфер діяльності та розширення нових ринків збуту, саме цей процес дозволяє суб'єктам будь-якої сфери діяльності компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших ринках.

Отже, завдяки цій особливості стратегії диверсифікації господарської діяльності, підприємства, які здійснили її впровадження, набувають ознак більш високої стійкості та конкурентоспроможності порівняно з вузькоспеціалізованими, внаслідок розширення сфери діяльності, розширення асортименту товарів та послуг.

Необхідність впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства можливо виявити, порівнюючи наявний і можливий рівні продуктивності. Внаслідок її застосування, на думку В.К. Богачевської, можна підвищити ефективність діяльності підприємства на тривалу перспективу [4].

Для поглибленого дослідження процесу розробки стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства вважаємо за доцільне проаналізувати визначення поняття «Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства», що існують в науковій літературі, та сформулювати поняття, яке б, на нашу думку, найбільш точно її характеризувало та могло б бути використане для визначення процесу розробки стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства.

Опрацьовані літературні джерела, де було досліджено термін «Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства» та її складові, узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення поняття « Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства» в науковій літературі

№ з/п	Визначення категорії	Автор
1	2	3
1.	Стратегія диверсифікації – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту виробів, що випускаються, розширення активності за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів та послуг, які мають максимальні частки в чистому обсязі продажу порівняно з іншими видами продукції, що виробляються.	О.М. Азрілян
2.	Стратегія диверсифікації – це процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах та направлений на підвищення ефективності виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті.	З.М. Грушак
3.	Диверсифікація – розподіл капіталів, що інвестуються між різними об'єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього.	Дж. Еванс, Б. Берман

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
4.	Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства – це не лише інструмент для збільшення реалізації послуг, вона є інструментом міжгалузевого перерозподілу фінансових ресурсів, методом оптимізації структурних перетворень в економіці; дозволяє знижувати негативні наслідки фінансових і економічних ризиків, підвищує адаптивні якості суб'єктів господарювання на вітчизняному ринку; є найважливішою складовою та водночас одним з головних механізмів процесу реструктуризації і підвищення конкурентоспроможності компаній; виступає однією зі стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури.	Т.С. Грабович
5.	Стратегія диверсифікації (від лат. <i>diversus</i> – різний і <i>facere</i> – робити): 1) розширення сфер діяльності підприємства, номенклатури (асортименту) його товарів і послуг, а також використовуваних ним фінансових інструментів з метою мінімізації рівня господарських ризиків; 2) стратегія розробки нових товарів та їх продажу на нових ринках.	А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк
6.	Диверсифікація – це важлива складова загальної стратегії розвитку підприємства, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу.	К.В. Богачевська
7.	Диверсифікація, як і спеціалізація та концентрація, є однією із суспільних форм організації виробництва. Слово диверсифікація походить від латинських слів <i>diversus</i> , що означає різний, віддалений і <i>fadere</i> – робити. Як економічний термін диверсифікація стала вживатися в західній економічній науці і практиці досить давно й означає проникнення фірм в нові для них сфери діяльності, завдяки чому вони перетворюються на багатогалузеві комплекси. Акцент при цьому робиться на створенні таких видів діяльності, які не пов'язані з основним виробництвом.	В.Г. Андрійчук
8.	Під розробкою стратегії диверсифікації для підприємства розуміють проникнення підприємства в сфери, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються в складні багатогалузеві комплекси або конгломерати. Диверсифікація повинна привести до найкращого використання матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства.	В.Д. Маркова, С.О Кузнєцова
9.	Стратегія диверсифікації – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається, тобто це стратегія виходу на товарний ринок, відмінний від поточних товарних ринків фірми. Вона знаходить відображення в двох стратегіях росту – розширення товарного асортименту і розширення ринку. Однак диверсифікація може включати в себе і новий товар, і новий ринок також.	З.Є Шершньов
10.	Диверсифікація – розподіл капіталів, що інвестуються між різними об'єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього.	Л.І. Абалкін

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
11.	Диверсифікація – це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю.	А.Т. Зуб
12.	Диверсифікація – це проникнення підприємства в сфери, які не мають прямої виробничої або функціональної залежності від основної діяльності.	Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань
13.	Стратегія диверсифікації – це опанування нових сфер діяльності, які забезпечують компанії більшу прибутковість.	Г. Мінцеберг, Д. Куїнн
14.	Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства – це розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії тощо).	О.М. Аронов, О.М. Петров
15.	Диверсифікація – це розширення різновидів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різноманітних виробництв всередині підприємства.	Р.Б. Тянь, В.А. Ткаченко
16.	Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства – це активна політика для підприємств, тобто постійне розширення сфери їх діяльності, на основі освоєння нових ринків з товарами, здатними захистити свої науково дослідні та конструкторські розробки або положення на ринку за допомогою патентів, які мають істотний фінансовий та кадровий потенціал, що значно випереджають конкурентів.	О.С. Телетов
17.	Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства – це процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання. Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства існує у двох основних формах: 1) розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів; 2) вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства.	С.В. Мочерний
18.	Розробка стратегії диверсифікації – це інструмент покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямки, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямки, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день.	Ф. Котлер
19.	Стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства – це розповсюдження господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продуктів, географічної сфери діяльності.	О.Я. Бутиркін
20.	Диверсифікація дає змогу забезпечити ефективні зміни та підвищити ефективність діяльності на основі нововведень. Диверсифікація розглядається як інструмент стратегічного керування.	С.М. Попова

Систематизовано автором на основі джерел [3–20].

Отже, з наведених визначень стає очевидним, що спільним для більшості з них є розуміння диверсифікації як:

1) стратегію, за якої підприємство а) встановлює нові комерційні види діяльності з абсолютно новими продуктом та ринком збуту; б) розширює сфери діяльності своєї організаційної системи, незважаючи на те, до якого сектору економіки вона належить і якому напряму віддає перевагу;

2) процесу, який має на меті будь-яке об'єднання підприємств різних сфер економіки, об'єднання виробництв на базі нових, які виникли завдяки сучасному рівню розвитку міжгалузевих зв'язків, виробничих сил, новим можливостям у сфері управління виробництвом, що відкриваються з розвитком наукових технологій.

На наш погляд, стратегію диверсифікації господарської діяльності підприємства слід розглядати перш за все як засіб для підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто встановлення і зміцнення довгострокової позиції підприємства на ринку, при цьому одночасно її можна вважати своєрідним видом стратегії маркетингу, спрямованої на розширення сфер діяльності на ринку нових продуктів, виготовлення яких не пов'язане з основним виробництвом товарів, робіт та послуг, що передбачає аналіз системи економічних ризиків з метою забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

В той же час стратегія диверсифікації господарської діяльності підприємства відіграє важливу роль в економічній діяльності підприємства, дозволяючи забезпечити приріст рентабельності, а відповідно і прибутку підприємства, що дозволяє характеризувати її як економічну категорію.

На основі системного аналізу визначень зарубіжних і вітчизняних учених встановлено, що головною метою розробки стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства є збільшення прибутку та зменшення ризиків за рахунок ведення діяльності в кількох сферах економіки, які можуть відрізнятися циклічністю (коли одні сфери переживають спад, інші - піднесення), а також розповсюдження господарської діяльності на нові, не пов'язані сфери з метою використання вигоди оподаткування, підвищення ліквідності активів, управління

потокот прибутків, захисту проти злиття, встановлення договірних цін, забезпечення інтересів керівництва.

1.2. Типи та види диверсифікації виробництва

Багатоаспектність поняття диверсифікації зумовлює наявність декількох класифікаційних ознак її видів.

В економічній літературі більшість зазначених вище дослідників виділяють такі напрями стратегії диверсифікації:

- концентрична – створення нових видів продукції за існуючої технології і на основі тих самих матеріалів, сировини, що раніше використовувалися на підприємстві;
- вертикальна – організація виробництва продукції, яку раніше підприємство отримувало від партнерів-постачальників;
- горизонтальна – випуск продукції, для виробництва якої потрібні зміни існуючої технології або розробка нової;
- корпоративна – створення і виробництво принципово нової продукції.

Відповідно в таблиці 1.3 визначено економічний зміст кожного з запропонованих видів диверсифікації.

Таблиця 1.3

Економічний зміст видів диверсифікації

Вид диверсифікації	Характеристика
1	2
1. Нецентрована диверсифікація (неспоріднена, незв'язана, чиста)	Поєднання різних сфер виробництва у єдиний організаційний комплекс.
1.1 Безпосередньо нецентрована	Випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для наявних клієнтів.

Продовження таблиці 1.3

1	2
1.2 Конгломеративна	Стратегія, яка націлена на розробку та виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані не з існуючою діяльністю, ні з її ринками.
1.3 Пасивна	Диверсифікація, коли підприємства опанували ряд не пов'язаних сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів.
2.1 Вертикальна (відносно центрована)	Обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії, в її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва.
2.1.1 Повна	Може виникати за рахунок спільного використання бізнес-процесів (закупівля, виробництво, реклама, продаж, сервіс), єдиної торгової марки, досвіду.
2.1.2 Часткова	Частина продукції виробляється на підприємстві, а частина закуповується в інших підприємств.
2.1.3 Квазідиверсифікація	Створення альянсів між компаніями, що зацікавлені в диверсифікації без переходу прав власності і орієнтовані на випуску споріднених товарів.
2.1.4 Зворотна	Підприємство виконує функції, що раніше виконувалися постачальниками, тобто здобуває або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів.
2.1.5 Пряма	Підприємство приєднує функції, що виконувалися раніше дистриб'юторами.
3.2 Горизонтальна (умовно центрована)	Відсутність техніко-технологічних ознак виробництва у явному виді, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися, як його компонент.

Продовження таблиці 1.3

1	2
3.2.1 Географічне розширення	В цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках.
3.2.2 Розширення спектра продуктів	Зміна асортименту, за рахунок нових видів товару, дає змогу краще триматися на плаву, пережити сезонні й смакові коливання попиту, і мати більше «дійних корів»
3.2.3 Диверсифікація орієнтована на ніші ринку	Спосіб експансії капіталу в нові ніші ринку з метою стабілізації економічного і фінансового стану бізнесу.
4.1. Стратегія придбання	Це найбільш популярний засіб диверсифікації в іншу галузь, перевага якого полягає в найбільш швидкому виході на цільовий ринок. Ця стратегія допомагає підприємству перебороти такі бар'єри на вході, як необхідність придбання технологічного досвіду, встановлення зв'язків з постачальниками та інше
4.2 Створення нового підприємства всередині існуючого	Дає можливість участі в конкуренції на бажаному ринку. Нове підприємство повинне не тільки перебороти бар'єри на вході, але і здійснити капіталовкладення в нові виробничі потужності, налагодити постачання, найняти і підготувати персонал, створити канали розподілу, розширити споживчу базу і т.д.
4.3 Спільне підприємство	Є привабливим засобом одержання доступу до нових видів бізнесу

Складено на основі: [23, с. 254].

З наявних у науковій літературі класифікацій стратегій диверсифікації, на нашу думку, найбільш прийнятною для харчової промисловості є класифікація, запропонована Г.О. Пересадько (рис.1.1).

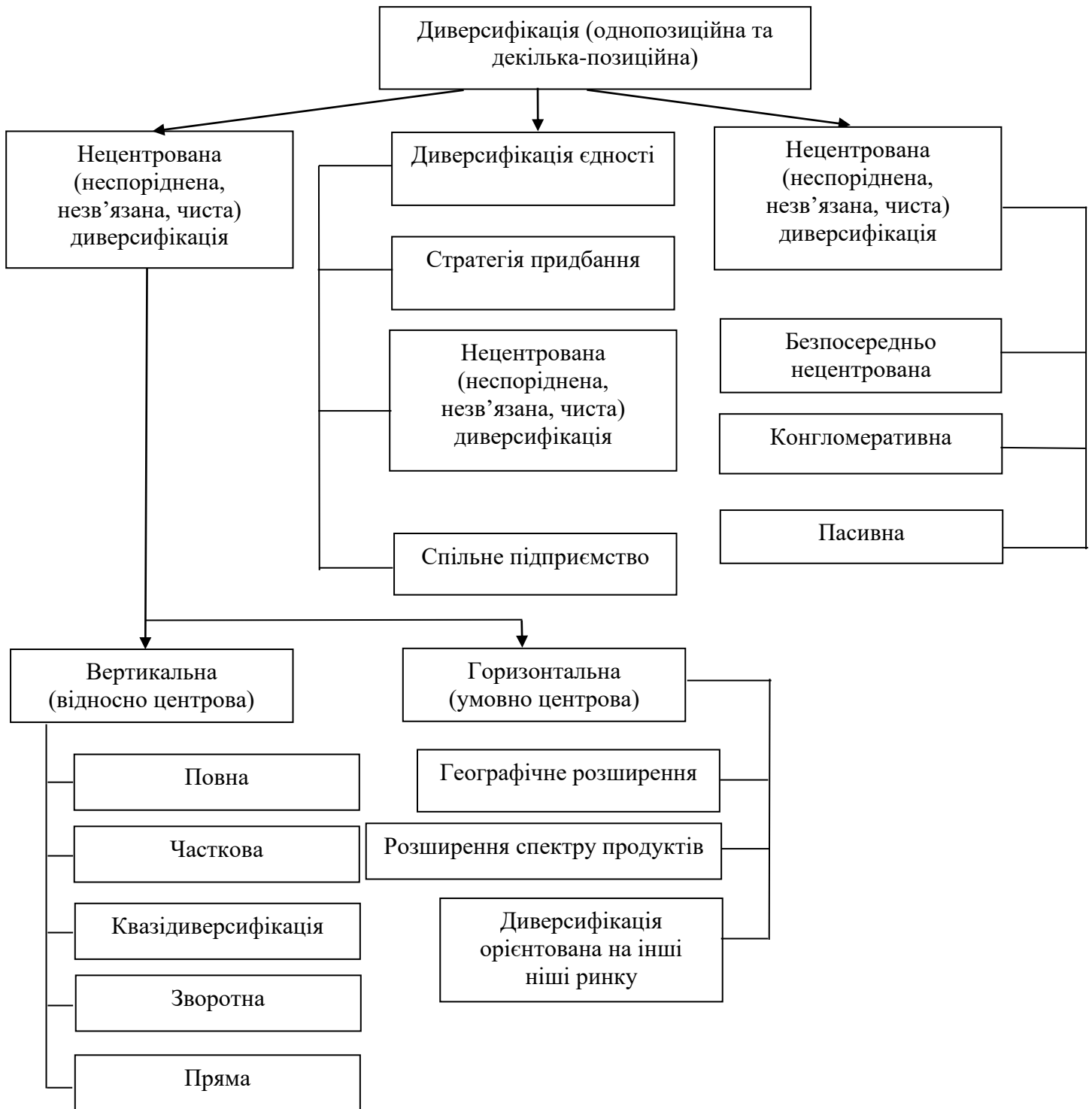


Рис. 1.1 Види стратегій диверсифікації

Складено на основі: [24].

Дослідивши основні аспекти стратегії диверсифікації, як економічної категорії, розглянемо методи диверсифікації, оскільки саме завдяки правильності

їх обрання залежить покращення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Дослідивши основні аспекти стратегії диверсифікації, як економічної категорії, розглянемо методи диверсифікації, оскільки саме завдяки правильності їх обрання залежить покращення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Так, наприклад, М.М. Скоробогатов та О.І. Куцербова розглядають дві групи методів диверсифікації. Відповідно, до першої групи належить диверсифікація діяльності, яка відбувається в межах одного підприємства, тобто внутрішня стратегія диверсифікації, в основі якої лежить надлишок ресурсів, які можна використати для виробництва нової продукції або вже звичної за ефективнішою технологією для отримання додаткового прибутку, та метою якої є створення фундаменту для забезпечення збереження підприємства у майбутньому за рахунок створення продукції, подібної до наявної, створення зовсім нової продукції, диверсифікації ринків та технологій. Тобто, внутрішнє зростання фінансових показників діяльності забезпечується впровадженням стратегії диверсифікації існуючого підприємства за рахунок використання наявних і залучених ресурсів.

Друга група методів розглядає стратегію диверсифікації діяльності у процесі злиття та поглинання, тобто здійснюється зовнішня диверсифікація, за якої суб'єкт господарювання залежить від стратегічного потенціалу підприємства (існує вибір придбання економічно ефективного підприємства за високу ціну або низькорентабельного, відповідно, за значно нижчою ціною). До переваг цієї групи методів стратегії диверсифікації належить наявність відпрацьованих технологій, функціональних зв'язків із постачальниками, налагоджених каналів збуту, високий рівень попиту на продукцію компанії, кваліфікованість персоналу, а також популярність продукції, імідж, що значно зменшує обсяг додаткових інвестицій [24].

Отже, вибір методу, який планують застосовувати, має бути чітко визначеним, обов'язково мають бути зваженими всі недоліки та переваги кожного з них, оскільки від правильності вибору залежить фінансова стійкість суб'єкта господарювання, що підлягає диверсифікації. Нами досліджено, що потреба в розробці стратегії диверсифікації зумовлена виробничо-економічними процесами суб'єктів господарювання, зокрема і ринку харчових послуг, а перевагами диверсифікованого підприємства є можливість об'єднання зусиль для досягнення єдиних цілей шляхом розвитку своєї діяльності, що забезпечує значну стабільність роботи підприємства та виступає гарантом від ризиків зниження попиту одного виду товару. При цьому використання стратегії диверсифікації дає можливість сформулювати довгострокові конкурентні переваги, а також залучити інвестиційний капітал та запровадити інноваційні процеси, які зможуть підвищити ефективність діяльності.

1.3. Етапи розробки та впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства

Формування стратегії диверсифікації харчового підприємства забезпечується трьома основними елементами: мотивами та цілями зростання диверсифікації, системою стратегічного управління, стратегічним потенціалом підприємства. Ці детермінанти взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного і загалом визначають форму та зміст стратегії диверсифікації.

Плануючи зміни, що безпосередньо пов'язані з диверсифікацією, керівники підприємств повинні визначити потреби в таких напрямках, як: масштаби диверсифікації та можливості для впровадження. Тобто, основою для формування стратегії диверсифікації є обґрунтування її мотиваційної складової. Мотиви та цілі зростання диверсифікації зазвичай формуються в результаті стратегічного аналізу зовнішнього або внутрішнього середовища на основі виявлених факторів успіху

на ринку та ключових спектру діяльності підприємства. Наприклад, в результаті сприятливих ринкових умови або неможливість чи недоцільність подальшого зростання в основних напрямках господарської діяльності підприємства.

Масштаб і складність диверсифікаційних змін визначаються внутрішніми можливостями підприємства, які, на нашу думку, слід розглядати як його стратегічний потенціал. Використання терміну "стратегічний потенціал" є більш доцільним, ніж "виробничий потенціал" або "ресурсний потенціал", оскільки воно враховує не тільки наявні ресурси та компетенції підприємства, а й потенційні можливості, тобто ті, які він може залучити і використовувати в результаті сприятливих обставин зовнішнього середовища, а саме: залучати додаткові фінансові ресурси (державна підтримка, банківські позики, іноземні інвестиції), наймати додатковий персонал або вдосконалювати трудові навички та підвищувати кваліфікацію наявного персоналу, вдосконалюють організаційну структуру підприємства, освоювати нові технології виробництва та управління. Виходячи з цього, під стратегічним потенціалом ми маємо на увазі сукупність наявних й доступних ресурсів та можливостей підприємства, які можуть бути використані ним для стратегічного планування та реалізації власної мети.

Для детального розуміння стратегічного потенціалу ми вважаємо за необхідне відокремити такі його компоненти: виробничий, технічний, фінансовий, кадровий, маркетинговий та організаційний потенціал структури управління підприємства.

Запропонована структура стратегічного потенціалу акцентує свою увагу на пріоритетних аспектах стратегічного управління та логічно відображає функціональні сфери харчового підприємства. Система стратегічного управління є найважливішою складовою механізму формування диверсифікаційної стратегії, оскільки забезпечує коригування мотиваційного компонента, а також здійснення послідовно узгоджених операцій аналітичного та творчого змісту: стратегічний

аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, аналіз портфельного бізнесу.

Стратегія диверсифікації, заснована на аналізі ризиків та переваг можливих альтернатив ведення господарської діяльності для підприємства. Завданнями системи стратегічного управління є аналіз інформаційних потоків, синтез структури та визначення потреби в ресурсному забезпеченні, мотивація персоналу, стратегічний контроль та стратегічний моніторинг, залучення та використання ресурсів та потужностей підприємства при реалізації стратегії диверсифікації. Процес реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві інтегрується в послідовність відповідних процедур, методів та інструментів на кожному етапі - від початку визначення потреби в диверсифікаційних змінах для коригування стратегії на основі результатів її реалізації до розробки системи стратегій на корпоративному, діловому та функціональному рівні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві

Модулі	Етапи	Основні інструменти, методи технології		Результат
1	2	3		4
I. Визначення доцільності диверсифікаційного зростання	Оцінка конкурентного середовища підприємства та перспектив ринку	Оцінка стадії ЖЦП; модель галузевої конкуренції Портера; «Карта стратегічних груп конкурентів»	Експертна оцінка; SWOTаналіз; SPACEаналіз; PESTаналіз;	Стратегічна позиція
	Діагностика стану підприємства та оцінка його стратегічного потенціалу	Інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства	«Нова матриця» БКГ	Стратегічний потенціал
	Обґрунтування стратегічних пріоритетів	Методи структуризації цілей («дерево цілей»)		Стратегічні цілі

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
	Портфельний аналіз діяльності підприємства	Внутрішній бенчмаркінг; SWOT-аналіз окремих СОБ, матричний аналіз (матриці БКГ, Мак-Кінсі, Ансоффа, ВЗВ, «балансу життєвого циклу СЗГ» та ін.); тривимірна модель Абеля; GARAналіз; методи прийняття рішень.	Стратегічний набір
	Обґрунтування доцільності диверсифікації як стратегічної орієнтації підприємства		Корпоративна стратегія
II. Моделювання стратегії диверсифікації	Формування альтернатив диверсифікованого зростання	Бенчмаркінг; GARA-аналіз; методи прийняття рішень	Ділові (конкурентні стратегії)
	Вибір оптимального варіанта стратегії диверсифікації	Методи оцінки ризиків та вигод (статистичний, доцільності затрат, аналогій, експертних оцінок, аналітичний); методи економіко-математичного, імітаційного моделювання, оптимізації.	
	Розробка проекту реалізації стратегії диверсифікації	Методи планування та прогнозування, методи структуризації.	Функціональні стратегії
	Формування програм реалізації стратегії диверсифікації		

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
III. Реалізація стратегії диверсифікації	Організація випуску стратегічного продукту	Концепції та методи організації виробництва	Ефект (економічний, соціальний, екологічний чи синергетичний)
	Контроль та регулювання виконання передбачених заходів	Контролінг(документальний, розрахунково-аналітичний, органолептичний); аналітичні, статистико-економічні, розрахунково-конструктивні методи; бенчмаркінг	
	Оцінка отриманих результатів та їх коригування		

Складено на основі: [25].

Складність та багатогранність цього процесу визначає доцільність виділення його основних модулів. У цьому випадку модуль слід розуміти як функціонально повний фрагмент процесу, що складається з певної кількості етапів і виконує ряд завдань у контексті досягнення кінцевої мети.

Пропонується реалізувати стратегію диверсифікації на харчовому підприємстві у три модулі. На першому етапі проводиться оцінка зовнішнього середовища підприємства та його конкурентної позиції на ринку, тобто виявляються ринкові фактори успіху (зовнішні можливості), вміле використання яких забезпечить йому стійкі конкурентні переваги та рентабельність у майбутній стратегічний період. На цьому етапі, зокрема, здійснюється:

- сегментація ринку, аналіз потреб споживачів та вибір цільових сегментів;
- оцінка стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення ринкової частки, яку займає підприємство;

- аналіз кількості конкуруючих компаній, їх ринкової позиції та оцінка ступеня диференціації їх продукції;
- оцінка конкурентоспроможності продукції на основі її порівняння за критеріями якості з аналогічною продукцією конкурентів;
- аналіз макроекономічних процесів у сферах: ціноутворення, кредитування, інвестування, оподаткування, страхування тощо, що дозволяє спрогнозувати майбутні зміни та виявити потенційні загрози та можливості, які можуть виникнути в економічній, соціальній, політичній, технологічній та інших сферах, а також коригувати стратегічні настанови підприємства.

Другий етап оцінює стратегічний потенціал підприємства. Зокрема, потрібно проаналізувати виробничу потужність, фінансовий стан, кадрове забезпечення рівень маркетингу та управління, можливості використання внутрішніх резервів для підвищення ефективності даних компонентів.

Результатом перших двох етапів є отримання інформації про ринкові умови, стратегічний потенціал та рівень конкурентоспроможності підприємства. Це, у свою чергу, служить відправною точкою для здійснення третього етапу - окреслення стратегічних пріоритетів підприємства. На цьому етапі формуються узагальнені якісні стратегічні цілі, які потім дезагрегуються, конкретизуються та кількісно оцінюються у вигляді показників економічної діяльності, яких хоче досягти підприємство.

Такими показниками можуть бути: підвищення рівня рентабельності ОЗ, підвищення ефективності використання ресурсів, продажів, збільшення частки ринку тощо.

На четвертому етапі проводиться аналіз портфеля бізнесу, який забезпечує детальний аналіз структури виробництва. Слід зазначити, що аналіз портфеля тісно пов'язаний із стратегічним аналізом, який охоплює попередні етапи. Можна навіть наполягати на їх взаємодоповнюваність та взаємозалежність. Тому в цьому випадку поділ на етапи та їх порядок є дещо умовними. Основні категорії, що

використовуються в аналізі бізнес-портфелю - це підрозділ стратегічного бізнесу та зона стратегічного управління.

Портфельний аналіз дозволяє спрогнозувати перспективні сфери та масштаби діяльності у майбутньому та підкреслити конкурентні переваги, яких прагне досягти компанія в кожній із областей, а саме: оцінити ринкові можливості кожної стратегічної одиниці бізнесу та визначити доцільність та економічні перспективи деяких із них, вибрати привабливі стратегічні зони для кожної одиниці та встановити зв'язки між окремими елементами, проаналізувавши розподіл інвестицій та ресурсів між ними.

Також на цьому етапі цілі порівнюються з ресурсними можливостями підприємства для їх досягнення на основі матриці "цілі-можливості". Зважаючи на брак власних ресурсів, аналізуються можливі способи залучення додаткових за допомогою зовнішніх джерел. У разі недоцільності або неможливості використання зовнішніх ресурсів необхідно підкоректувати встановлені цілі під наявні можливості підприємства.

Результати стратегічного та портфельного аналізу є передумовою формування корпоративної стратегії підприємства, яка є останнім етапом першого модуля. Слід зазначити, що в практичному управлінні вітчизняними харчовими підприємствами поняття «корпоративна стратегія» використовується дуже не часто, оскільки вважається прерогативою великих корпорацій. Більш поширеним є використання терміну "загальна" чи "конкурентна" стратегія. Це може бути пов'язано з тим, що корпоративна стратегія та портфельний аналіз тісно пов'язані з стратегією бізнес-рівня (конкурентною стратегією), яка, власне, забезпечує її реалізацію. Однак, на нашу думку, існує необхідність розрізняти ці типи стратегій. Так, на підприємствах моно-продукції ці два типи стратегії поєднуються, але більшість харчових підприємств розробляють одночасно декілька видів виробництва (принаймні два), тому існує потреба у розробці стратегії для кожного

стратегічної одиниці бізнесу, а отже - формування стратегія окремо на корпоративному рівні.

Обґрунтування доцільності вибору стратегії диверсифікації за результатами портфельного аналізу вимагає переходу до другого модуля, який спрямований на вибір оптимального варіанту зростання рівня диверсифікації виробництва та розроблення стратегії диверсифікації на діловому, функціональному та операційному рівнях. Визначившись із стратегічною орієнтацією, компанія повинна сформулювати перелік альтернатив для її реалізації, в цьому випадку - визначити можливі напрями зростання рівня диверсифікації та вибрати з них оптимальний, який належить до корпоративного бізнес-рівню. У контексті дослідження пропонується вибрати оптимальний варіант диверсифікації на основі послідовної оцінки кожної з альтернатив за п'ятьма основними критеріями:

- очікуваний ефект від реалізації стратегії диверсифікації;
- кількість необхідних інвестицій для реалізації стратегії;
- ступінь ризику;
- період окупності стратегії;
- та необхідність залучення зовнішніх ресурсів.

Стратегія диверсифікації ділового рівня є планом досягнення довгострокових конкурентних переваг через обґрунтування можливих напрямів розширення діяльності з орієнтацією на ресурсний потенціал та запити ринку.

Третій модуль, спрямований на реалізацію стратегії диверсифікації, ґрунтується на здійсненні процесу стратегічного управління, який передбачає не тільки організацію диверсифікованого продукту, а й забезпечує одночасний моніторинг запланованих заходів, оцінку ефекту (економічну, соціальну, екологічну та синергетичну) і навпаки, комунікацію, якщо є необхідність коригувати стратегію для виправлення виявлених помилок на будь-якому етапі або внаслідок її невідповідності зовнішнім умовам або потребам підприємства.

Кількість етапів кожного з перерахованих вище модулів залежить від мети, початкових умов в яких знаходиться підприємство та складності щодо змін, які виникають у процесі диверсифікації.

Висновки до розділу 1

Диверсифікація господарської діяльності як суспільна форма організації процесу виробництва продукції або надання послуг означає одночасний розвиток різних, непов'язаних, нових видів виробництва, розширення номенклатури та асортименту виготовлюваної продукції (робіт, послуг) в межах одного підприємства. Диверсифікація за своїм економічним змістом відображає процес розширення (розгалуження) видів підприємницької діяльності суб'єкта господарювання. Результатом процесу диверсифікації підприємств (організацій) є їх реорганізація в багатоцільові комплекси (виробництво товарів та послуг різного призначення і характеру). Диверсифікованим вважається підприємство, на якому понад 30 % загального обсягу продажу – це товари й послуги, не пов'язані з його основною діяльністю [2].

В економічній літературі більшість зазначених вище дослідників виділяють такі напрями диверсифікації:

- концентрична – створення нових видів продукції за існуючої технології і на основі тих самих матеріалів, сировини, що раніше використовувалися на підприємстві;
- вертикальна – організація виробництва продукції, яку раніше підприємство отримувало від партнерів-постачальників;
- горизонтальна – випуск продукції, для виробництва якої потрібні зміни існуючої технології або розробка нової;
- корпоративна – створення і виробництво принципово нової продукції.

Також, потрібно наголосити на тому, що основними елементами, які забезпечують формування стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства, є мотиви й цілі диверсифікаційного зростання, стратегічний потенціал та система стратегічного управління, які мають взаємопов'язаний і взаємодоповнювальний характер та в цілому визначають форму і зміст стратегії диверсифікації. Ефективна ж реалізація стратегії диверсифікації потребує дотримання всіх етапів кожного з трьох запропонованих модулів:

- 1) визначення доцільності диверсифікаційного зростання;
- 2) моделювання стратегії диверсифікації;
- 3) реалізація стратегії диверсифікації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств [26].

До складу компанії входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства — «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях [27].

Найбільше пивного солоду компанія виготовляє в Київській броварні «Оболонь» (рис.2.1).



Рис. 2.1 Київська броварня «Оболонь»

Окрім напоїв, компанія займається випуском промислових товарів, таких як пивоварний солод, гранульована пивна дробина, бандажна стрічка (виготовляється з переробленої ПЕТ-тари) [29].

В таблиці 2.1. представлена коротка інформація про компанію.

Таблиця 2.1

Інформація про юридичну особу ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Параметр деталізації	Інформація про компанію
Найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Ідентифікаційний код юридичної особи	05391057 за ЄДРПОУ
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 04212 м. Київ, вул. Богатирська, 3
Номер, дата та місце реєстрації	№ АТ-13, 29 червня 1993р., Оболонська районна держадміністрація м. Києва
Форма власності	приватна
Середня кількість працівників	2487 (станом на 31.12.2018)
Види діяльності	Основний вид діяльності: Код КВЕД 11.05 Виробництво пива Інші види діяльності: Код КВЕД 31.01 — Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі Код КВЕД 10.32 — Виробництво фруктових і овочевих соків Код КВЕД 11.01 — Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв Код КВЕД 11.06 — Виробництво солоду Код КВЕД 11.07 — Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки Код КВЕД 22.22 — Виробництво тари з пластмас

Складено на основі: [25].

Наразі портфель компанії формують дванадцять пивних торгових марок; марки сидру, що виготовляються компанією; алкогольні напої компанії та безалкогольні бренди(табл. 2.2).

Структура продуктового портфеля ПрАТ «ОБОЛОНЬ» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Структура продуктового портфеля ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Складено на основі: [33]

Таблиця 2.2

Портфель компанії ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Пивні торгові марки ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Марки Сидру ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
«Оболонь» (Оболонь Світле, Оболонь Солодове, Оболонь Нефільтроване, Оболонь Трофейне, Оболонь Безалкогольне)	«Ciber» (Ciber, Ciber Квіти бузини, Ciber Журавлина)
«Pike» (hike premium, hike-chill, hike alcohol-free)	«Sharm» (Sharm, Sharm Персик)
«BeerMix» (BeerMix Вишня, BeerMix Лимон, BeerMix Малина, BeerMix Гранат, BeerMix Кавун)	
«Зіберт» (Zibert Світле, Zibert Weissbier)	
«Carling»	

Продовження таблиці 2.2

«Zlata Praha» (Zlata Praha, Zlata Praha Cerne)	
«Жигулівське»	
«Десант»	
Алкогільні напої ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Безалкогільні бренди ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
«Водка Лайм»	«Живчик» (Живчик Яблуко, Живчик Яблуко негазований, Живчик Лимон, Живчик Груша, Живчик Вишня, Живчик Апельсин, Живчик Апельсин негазований)
«Ром-кола»	«Ситро»
«Бренді-кола»	«Тархун»
«Джин-тонік»	«Байкал»
«Віскі Вишня»	«Кола Нова»
«Rio» (Rio Піна Колада, Rio де Мохіто, Rio Маргарита)	«Квас Старокиївський» (Старокиївський, Старокиївський Білий, Старокиївський Темний)

Складено на основі: [33].

Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні. Середня кількість працівників 2487.

У 1998 році «Оболонь», першою у харчовій галузі України, отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9000. Через 10 років корпорація першою сертифікувала одразу чотири системи управління.

На даний час в корпорації сертифіковані і діють:

- Система управління якістю ISO 9001:2015.

Запровадити систему управління якістю — стратегічне рішення організації, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку.

- Система управління безпечністю харчових продуктів ISO 22 000:2005.

Після впровадження довіра до продукції значно зростає, це призводить до збільшення кола клієнтів і партнерів, навіть за межами своєї країни. А найголовніше: можливість повного керування безпекою своєї продукції на всіх етапах, швидке реагування на різні ситуації, тим самим скорочення непередбачених витрат до мінімуму.

- Система екологічного керування ISO 14 001:2015.

Дає організації нормативну основу для захисту навколишнього середовища і відповіді на мінливі екологічні умови при дотриманні балансу з соціально-економічними інтересами.

- Система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18 001:2007.

Дає можливість організації розробити і реалізувати політику і досягти цілей, які враховують законодавчі та нормативні вимоги, а також інформацію про ризики в області ОЗіОБТ.

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативною мірою впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції(Рис 2.3.).

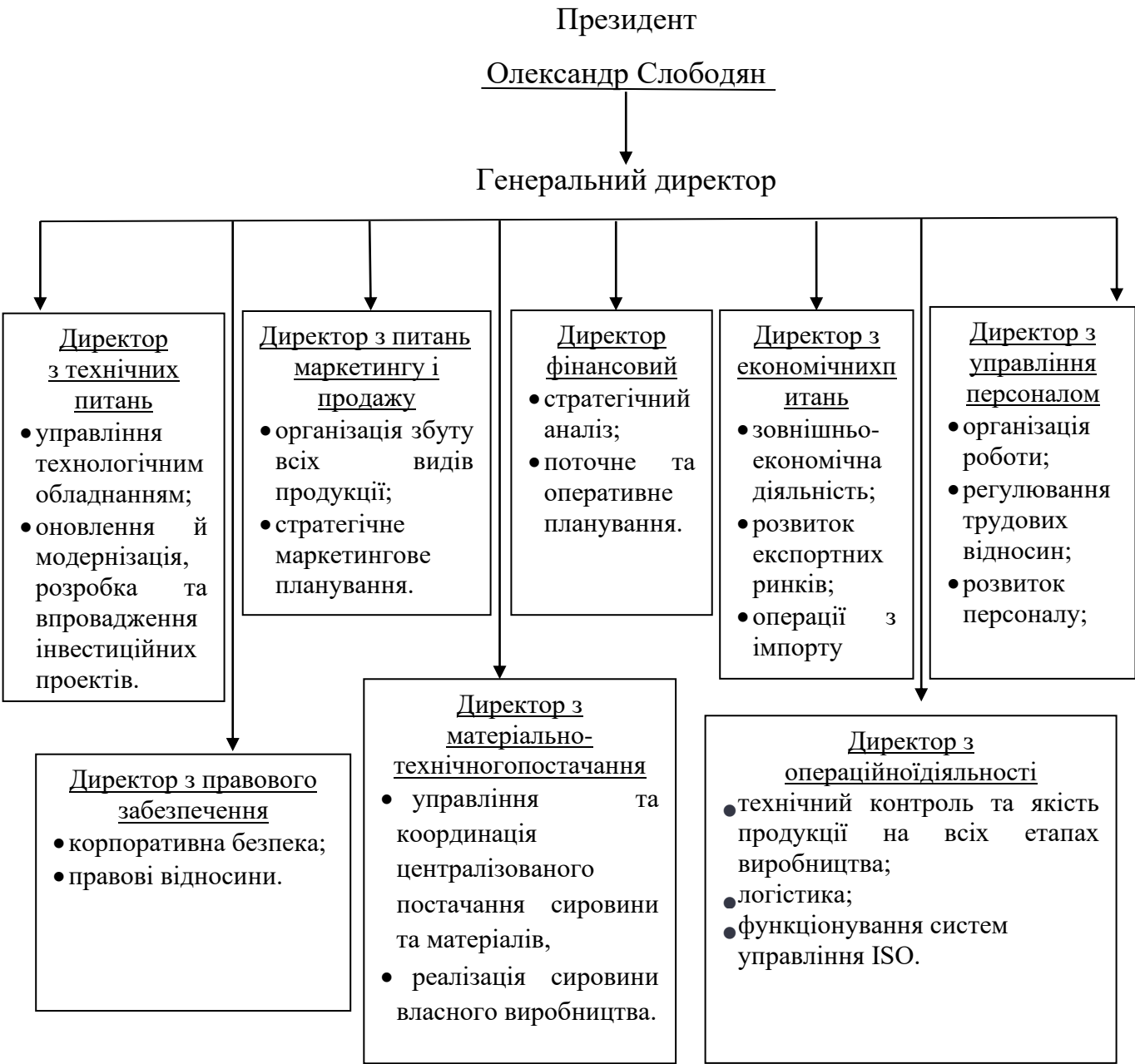


Рис. 2.3 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Складено на основі: [25].

На підприємстві впроваджено вертикальний поділ, який передбачає три рівні управління:

- 1) інституційний – генеральний директор.
- 2) інформаційний (управлінський) – директор технічний, директор з продаж, директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з матеріально-

технічного постачання, директор з економіки, головний бухгалтер, директор з якості.

3) технічний (операційний) – начальники відділів, головний механік, начальники цехів.

Генеральний директор здійснює оперативне керівництво підприємством, організує і координує роботу підрозділів підприємства, забезпечує виконання планів виробництва продукції, веде переговори і заключає угоди, укладає господарські та інші договори на збут продукції, матеріалів тощо, та придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей, забезпечує виконання договорів та зобов'язань, забезпечує підвищення якості продукції, проводить прийом та звільнення працівників, несе персональну відповідальність за результати роботи підприємства в цілому, його прибутковість. Директор здійснює дії від імені підприємства, представляючи його інтереси передусім органами й організаціями.

Директор технічний впроваджує програми удосконалення, реконструкції, технічного переозброєння діючого виробництва, забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, зменшення матеріальних, фінансових і трудових витрат для виробництва продукції, високу її якість, надійність і витривалість в роботі відповідно до державних стандартів, технічних умов і умов технічної естетики, раціональне використання основних виробничих фондів, організує метрологічне забезпечення виробництва і випробовувань продукції, забезпечує постійне підвищення кваліфікації кадрів у відповідності з вимогами часу, здійснює керівництво діяльністю технологічних служб підприємства, контролює результати їх роботи, стан трудової і виробничої дисципліни в підпорядкованих йому підрозділах. Несе персональну відповідальність за виконання планів виробництва продукції, її якість, за ефективну роботу устаткування, його реконструкцію і модернізацію.

Директор з продажу здійснює керівництво збутом продукції, матеріально-технічним забезпеченням та транспортним обслуговуванням підприємства,

забезпечує вивчення і аналіз ринків збуту та планування товарної політики підприємства, контролює виконання планів по постачанню, укладає договори з постачальниками сировини, тари, матеріалів, контролює виробничі запаси сировини і матеріалів і організує їх своєчасне поповнення, організує забезпечення цеху розливу тарою, забезпечує раціональне використання транспортних засобів, здійснює контроль за додержанням термінів реалізації продукції, несе персональну відповідальність за насичення ринку продукцією власного виробництва, виконання затверджених планів реалізації продукції, стан фірмової торгівлі на підприємстві, допущення дебіторської заборгованості та забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами.

Головний бухгалтер забезпечує раціональну організацію обліку звітності на підприємстві, організовує розрахунки по заробітній платі з працівниками підприємства, відповідає за правильне нарахування і перерахування платежів у державний бюджет, забезпечує своєчасне складання бухгалтерської звітності на основі даних первинних документів і бухгалтерських записів. Керує працівниками бухгалтерії підприємства.

Начальник відділу маркетингу вивчає діяльність конкурентів; визначає і розробляє структуру асортименту; забезпечує збут товарів через товарно-роздрібну мережу; вибирає канали збуту; займається рекламною діяльністю.

Керівник відділу продаж зосереджує свою увагу на максимізації ефективності збуту продукції: пошуку партнерів, співпраця із дистриб'юторами та посередницькими мережами, організація періодичних поставок готової продукції, відповідає за експортну діяльність підприємства тощо.

Менеджер по логістиці забезпечує безперебійні і своєчасні поставки необхідної сировини і матеріалів, необхідних для виробництва, співпрацює із постачальниками, здійснює розмитнення імпортової сировини і забезпечує її доставку до виробничого комплексу.

Керування розробкою перспективних планів розвитку підприємства, реконструкції і модернізації, заходів щодо запобігання шкідливого впливу на навколишнє середовище, дбайливому використанню ресурсів, створенню сприятливих і безпечних умов праці – основні завдання головного інженера. Головний технолог організовує проведення інвентаризації основних виробничих фондів, визначає застаріле обладнання й об'єкти, що вимагають капітального ремонту, встановлює черговість проведення ремонтних робіт. Бере участь в експериментальних, налагоджувальних і інших роботах по впровадженню і освоєнню нової техніки.

Головний енергетик стежить за безперервним постачанням електроенергії на підприємстві, забезпечує своєчасний ремонт електропроводки, дотримання правил експлуатації електроприладів, здійснює контроль за використанням електроенергії, впроваджує проекти по її ефективному використанню.

2.2 Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Налагоджене функціонування підприємства потребує великої частки інвестування капіталу в довгострокові матеріальні активи, які називають основними засобами.

Основні засоби – це вартісна форма існування засобів праці, які тривалий час (більший за рік або операційний цикл, якщо останній перевищує рік), не змінюючи при цьому своєї натуральної форми, багаторазово приймають участь в процесі виробництва, поступово спрацьовуються і частинами (у вигляді амортизаційних відрахувань) переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції. Залежно від функціонального призначення їх поділяють на виробничі та невиробничі основні засоби, тобто ті, які безпосередньо беруть участь у

виробничому процесі та ті, які не беруть безпосередньої чи побічної участі у процесі виробництва та передбачені для обслуговування виробництва, відповідно.

У табл. 2.3. проведено дослідження щодо динаміки і структури активів на ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Види активів	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення		Питома вага, %	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	2017	2018
1. Необоротні активи	5216689	5004205	-212484	-4	75,8	81,9
Нематеріальні активи	8337	6857	-1480	-17,75	0,1	0,1
Основні засоби	5141361	4867736	-273625	-5,3	74,7	79,7
2. Оборотні активи	1664771	1105944	-558827	-33,6	24,2	18,1
Активи - всього	6881460	6110149	-771311	-11,2	100	100

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

В структурі активів підприємства більшу частину займають необоротні активи, а саме 75,8% у 2017 році та 81,9% у 2018 році, що є характерним для діяльності виробничого підприємства. Порівняно з 2017, у 2018 загальна сума активів підприємства зменшилась на 11,2 відсоткових пункти, що є негативним явищем для підприємства.

На рис. 2.4. та 2.5 зображена структура основних засобів підприємства за останні роки у відносному співвідношенні.



Рис 2.4 Динаміка та структура активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017 р.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис 2.5 Динаміка та структура активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 р.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

У табл. 2.4 проведено дослідження щодо складу, динаміки і структури наявності основних засобів на ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

З табл. 2.4 видно, що у складі основних засобів на рахунку фабрики відсутні витрати на поліпшення земель, інструменти, прилади та інвентар, робоча і продуктивна худоба, а також багаторічні насадження.

Таблиця 2.4

Структура та динаміка основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Групи основних засобів	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення		Питома вага, %	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	2017	2018
Будинки та споруди	1748062	1737781	-10281	-0,5	34,5	35,7
Машини та обладнання	3290471	3004069	-286402	-8,70	64,0	61,6
Транспортні засоби	41130	97354	56224	137	0,8	2,0
Інші основні засоби	61698	28532	-33166	-53,75	0,9	0,7
Основні засоби всього	5141361	4867736	-771311	-11,2	100	100

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

У 2017 році у структурі основних засобів машини та обладнання займали 64%, а на 2018 рік склали 61,6%, у грошовому еквіваленті ця різниця склала 286402 тис. грн. На другому місці – це будівлі, споруди та передавальні пристрої, їх частка зменшилась майже на 10,3 %. І їх вартість у 2017 році становила 1748062 тис. грн.

Частка транспортних засобів значною мірою збільшилась і у 2018 році мала вартість 97354 тис.грн. Вартість інших основних засобів зменшилась і в 2018 році становила 28532 тис. грн., тобто зменшилась на 53,75% у порівнянні з 2017 роком.

Також, можна зробити висновок, що в структурі ОЗ підприємства переважають машини та обладнання і будинки та споруди, що зумовлено напрямом діяльності досліджуваного підприємства.

На рис. 2.5. та 2.6 зображена структура основних засобів підприємства за останній рік у відносному співвідношенні.



Рис. 2.5 Структура основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017р., %

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис. 2.6 Структура основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018р., %
Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

Проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів ПрАТ
«ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.**

Показники	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Первісна вартість ОЗ на початок року	11765383	11850066	84683	0,71
Первісна вартість ОЗ на кінець року	11850066	11940760	90694	0,76
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	5281461	5004548	-276913	-6,25

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	4777539	5078764	301,225	6,3
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	220797	(325802)	-546599	-247,55
Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності	2483	2487	4	0,16
Фондовіддача, грн.	0,9	1,01	0,11	12,2
Фондомісткість, грн.	1,1	0,98	-0,12	-10,9
Фондоозброєність, тис. грн.	2127	2012	-115	-5,4
Рентабельність ОЗ, %	17,02	15,71	-1,31	-7,69

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

З отриманих результатів видно, що з 2017 по 2018 рік фондовіддача зростає на 12,2%, причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів.

Фондомісткість, відповідно, зменшилась на 10,9%, що свідчить про зниження потреб основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи, а фондоозброєність зменшилась в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 5,4 %, що свідчить про зменшення середньорічної вартості основних фондів підприємства.

Позитивним явищем з аналізу ефективності використання ОЗ є збільшення обсягу випуску продукції, а негативним в свою чергу є зменшення рентабельності основних засобів за аналізований період на 7,69% відповідно.

Важливе значення для ефективної роботи підприємства має розрахунок і дослідження руху та технологічного стану основних засобів, що проводиться на

підставі таких показників, як: коефіцієнт зносу, придатності, оновлення, вибуття основних засобів.

Для повного аналізу основних засобів потрібно дослідити їх стан, моральний та фізичний знос, що представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники руху та технічного стану основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за
2017-2018 рр.**

Показник	2017 рік (на кінець року)	2018 рік (на кінець року)	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,56	0,59	0,03
2. Коефіцієнт придатності	0,44	0,41	-0,03
3. Коефіцієнт оновлення	0,01	0,011	0,001
4. Коефіцієнт вибуття	0,15	0,16	0,01

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

За даними таблиці 2.6 бачимо, що коефіцієнт зносу основних засобів становить 0,56 у 2017 та 0,59 у 2018 роках, це свідчить про критичний темп зносу ОЗ. Відповідно, коефіцієнт придатності менший за прийнятне значення, тобто становить 0,44, що свідчить про можливий передкризовий стан ОЗ підприємства. Коефіцієнт оновлення за 2017-2018 роки коливається від 0,01 до 0,011 і не перевищує коефіцієнт вибуття.

Велике значення для роботи підприємства є наявність оптимальної кількості оборотних коштів, оскільки вони у виробничій діяльності постійно перебувають в русі і змінюють форму. Проаналізуємо основні показники оборотних коштів в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура оборотних активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018

рр.

Найменування показника	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Запаси	750563	719638	-30925	-4,1
Виробничі запаси цифри	1	1	-	-
Незавершене виробництво	68280	186530	118250	173,2
Готова продукція	32313	24266	-8047	-24,9
Дебіторська заборгованість	297870	203818	-94052	-31,57
Інша поточна дебіторська заборгованість	430965	9897	-421068	-97,7
Гроші та їх еквіваленти	46172	16876	-29296	-63,45
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
Інші оборотні активи	16455	30659	14204	86,3
Оборотні активи - всього	1664771	1105944	-558827	-33,56

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Згідно з даними в таблиці 2.7 можемо зробити висновки, що розмір оборотних коштів у 2018 році зменшився в порівнянні з 2017 роком – на 558827 тис.грн., це відбулося за рахунок зменшення запасів на 30925 тис.грн, дебіторська заборгованості на 94052 тис.грн., іншої поточної дебіторської заборгованості на

421068 тис.грн, грошей та їх еквівалентів на 29296 тис.грн., а збільшення відбулося за рахунок інших оборотних активів в сумі 14204 тис.грн.

На рисунку 2.7 та 2.8 показана відсоткова структура оборотних коштів підприємства за 2017 та 2018 роки.

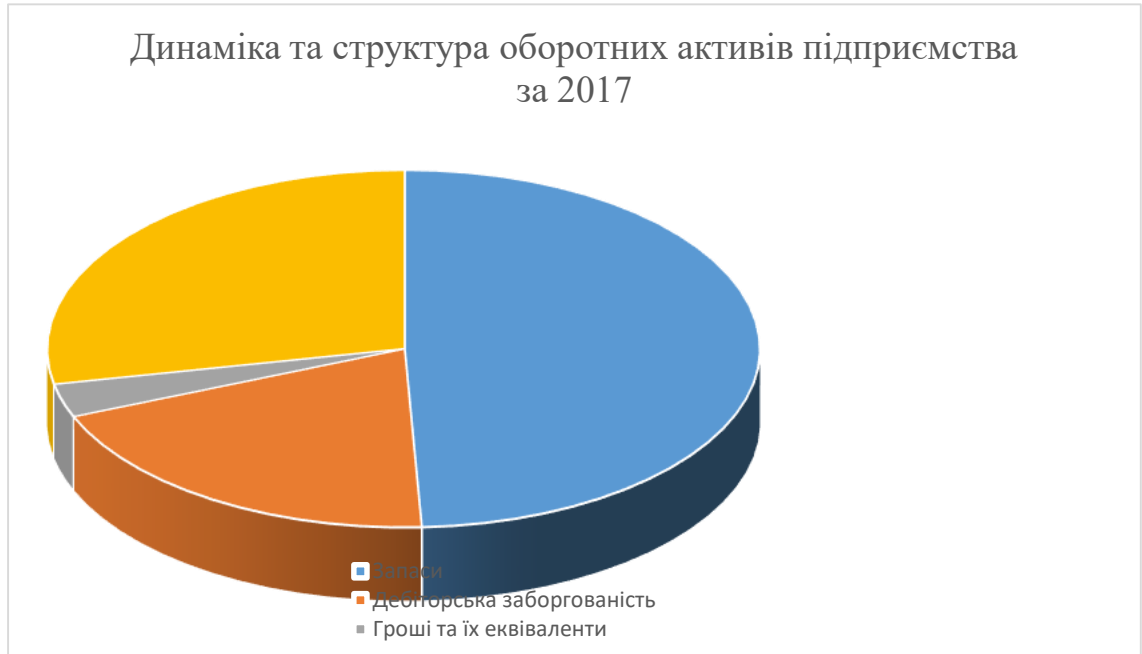


Рис. 2.7 Структура оборотних коштів підприємства за 2017 рік.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

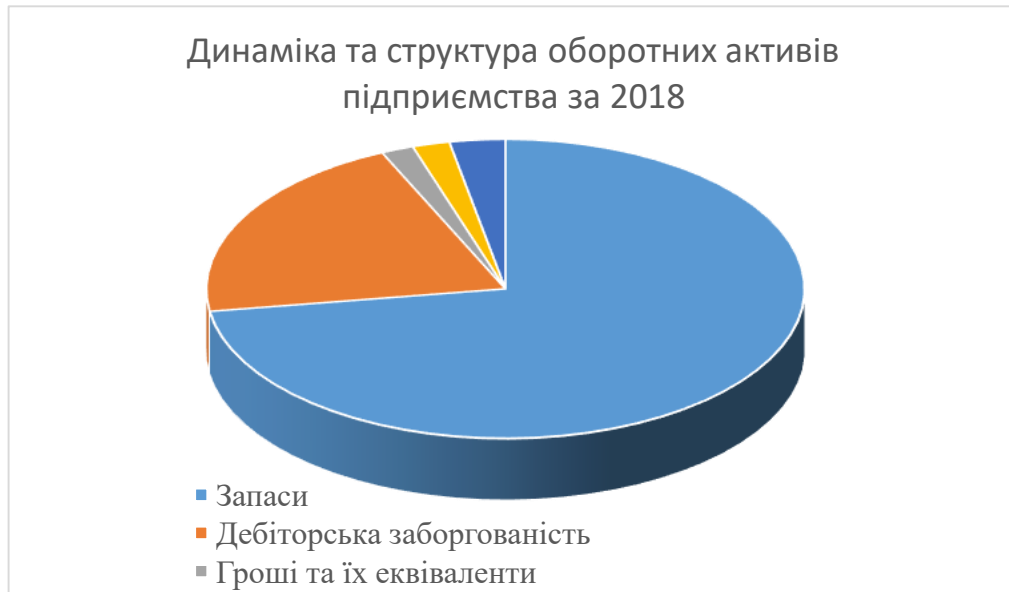


Рис. 2.8 Структура оборотних коштів підприємства за 2018 рік.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

Проаналізуємо показники ефективності використання обігових коштів у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності використання обігових коштів ПрАТ
«ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.**

Показники	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4777539	5078764	301225	6,3
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	220797	(325802)	-546599	-247,55
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1427448	1385357	-42091	-2,95
Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів	3,34	3,66	0,32	9,6

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Тривалість обороту оборотних активів, днів	107,56	98,2	-9,36	-8,7
Рентабельність оборотних активів, %	10,6	-33	-43,6	-411,3
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,3	0,27	-0,03	-10

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Згідно даних у таблиці 2.8 можемо зробити висновок, що оборотність обігових коштів за аналізований період пришвидшилась на 9,36 днів, це призвело до збільшення коефіцієнта оборотності засобів на 0,32 об. і до зменшення коефіцієнта завантаженості на 0,3 коп. відповідно.

Таблиця 2.9 містить дані по елементам операційних витрат, а рис. 2.7 та 2.8 описують структуру витрат підприємства за 2017 і 2016 роки відповідно.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 (на кінець року)		2018 (на кінець року)		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	2960495	58,48	3267238	57,69	306743	10,36

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці	448146	8,85	529153	9,34	81007	18,07
Амортизаційні відрахування	451790	8,92	457032	8,07	5242	1,16
Відрахування на соціальні заходи	95052	1,88	113058	2	18006	18,94
Інші операційні витрати	1107101	21,87	1296562	22,9	189461	17,11
Операційні витрати – всього	5062584	100	5663043	100	600459	11,86

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис. 2.8 Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017 р.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис. 2.9 Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 р.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що переважну частину поточних витрат підприємства складають собівартість реалізованої продукції та витрати на збут, це зумовлено напрямом діяльності підприємства.

Зупинимося детально на елементах операційних витрат: матеріальні затрати, витрати на оплату праці та амортизація зросли у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 10,36%, 18,07%, 1,16% відповідно. Відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати також збільшились на 18,94% та 17,11%. В цілому операційні витрати зросли на 600459 тис. грн або на 11,86%.

У загальній структурі операційних витрат за 2017 рік найбільшу частку займають матеріальні затрати та становлять 58,48%. Наступними за розміром частки є інші операційні витрати, що становлять 21,87%; витрати на оплату праці займають 8,85% від загальної структури, амортизація становить 8,92%, а відрахування на соціальні заходи – 1,88%.

У 2018 році ситуація майже не змінилася: матеріальні затрати становили 57,69%, інші операційні витрати – 22,9%, виплати на оплату праці – 9,34%, амортизація – 8,07%, а відрахування на соціальні заходи займають 2% від загальної структури операційних витрат.

Проаналізуємо динаміку та структуру поточних витрат в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Динаміка та структура поточних витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 (на кінець року)		2018 (на кінець року)		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Собівартість реалізованої продукції	3878473	74,95	4292370	77,1	413897	10,67
Адміністративні витрати	296579	5,73	303955	5,46	7376	2,5
Витрати на збут	612349	12	675489	12,1	63140	10,3
Інші операційні витрати	29144	0,5	20451	0,37	-8693	-29,8
Фінансові витрати	314744	6,08	275269	4,95	-39475	-12,5
Інші витрати	42861	0,74	-6725	0,2	-49586	-115,7
Поточні витрати - всього	5174150	100	5560809	100	386659	7,5

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Отже, з отриманих результатів видно, що витрати в цілому в 2018 році зросли на 7,5%, тобто на 386659 тис. грн. Собівартість виробництва, адміністративні витрати, витрати на збут зросли у 2018 році: собівартість на 10,67%, адміністративні витрати на 2,5%, витрати на збут на 10,3%. Інші операційні витрати, фінансові витрати та інші витрати зменшилися на 29,8%, 12,5 та 115,7% відповідно. Також, можна відмітити, що переважну частину поточних

витрат підприємства складають собівартість реалізованої продукції та витрати на збут, це зумовлено напрямом діяльності підприємства.

Із структури витрат підприємства за 2017 рік видно, що найбільший відсоток витрат займає собівартість продукції і становить 74,95%, наступними в переліку є витрати на збут, що займають 12% в загальній структурі витрат підприємства; далі фінансові витрати – 6,08%; адміністративні витрати становлять - 5,73%, інші операційні витрати та інші витрати в сумі займають 1,24% в загальній структурі витрат за 2017 рік.

У 2018 році ситуація майже не змінилася: собівартість займає найбільшу частку у структурі - 77,1%, витрати на збут становлять 12,1%, інші операційні витрати – 0,37%, адміністративні витрати – 5,46%; фінансові витрати зменшились і становлять 4,95%, інші витрати відчутно не змінилися та становлять 0,2% в загальній структурі витрат за 2018 рік.

Зазначені зміни в структурі поточних витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в основному пов'язані зі збільшенням собівартості реалізованої продукції на 413897 тис. грн. або на 10,67%, це в свою чергу пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції.

2.3 Оцінка фінансового стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Господарська діяльність підприємств відбувається завдяки організованому, якісному, своєчасному та ефективному управлінню, що являє собою сукупність взаємопов'язаних послідовно здійснюваних функцій. Тому, необхідно провести дослідження сутності, завдань і необхідності системного аналізу фінансового стану підприємств, а також дослідження всіх існуючих методів, принципів і методик аналізу фінансового стану підприємства та надання пропозицій щодо їх вдосконалення. Метою також є дослідження проблем, що негативно впливають на

фінансову стійкість підприємства на сучасному етапі та розгляд факторів, що перешкоджають аналізу фінансового стану підприємства [25].

Аналіз даних табл. 2.11 показує оцінку фінансового стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Таблиця 2.11

Динаміка фінансових результатів на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис. грн. Revenue	4777539	5078764	301225	6,3
Валовий прибуток, тис. грн. Gross profit	899066	786393	-112673	-12,5
Gross margin, %	18,81	15,48	-3,33	-17,7
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. Operating profit	49482	(128200)	-177682	-359
Depreciation	451790	457032	-564	-0,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. Profit before tax	220797	(325802)	-546599	-247,55
ЕВІТДА	672587	131230	-541357	-80,5
ЕВІТДА margin, %	14,07	2,58	11,5	-81,6
Чистий прибуток, тис. грн. Net income	176580	(365420)	-542000	-306,47

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Net margin, %	3,7	-7,2	-10,9	-294,6

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

За 2017-2018 рр. дохід від реалізації збільшився на 6,3%, натомість валовий прибуток зменшився на 12,5%, що є негативним явищем для підприємства. Цей процес можна прослідкувати й у подорожчанні собівартості реалізованої продукції на 10,67%. А це означає, що витрати на виробництво продукції зростають швидше, ніж виручка.

Однією із складових економічного потенціалу підприємства являється його фінансовий стан. Фінансовий стан підприємства оцінюється показниками платоспроможності та ліквідності. Ці два показники взаємопов'язані, від рівня ліквідності підприємства залежить платоспроможність. Підприємство може бути платоспроможним на звітну дату, але втратити її в майбутньому [47].

Ліквідність відіграє значну роль при формуванні розумної фінансової політики підприємства на будь-якому етапі його розвитку, особливо в період економічної кризи. Недостатня ліквідність, як правило, означає, що підприємство невзможі скористатися новими вигідними комерційними можливостями, це обмежує свободу дій керівництва [48].

У таблиці 2.12 наведені відносні показники для оцінки ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Таблиця 2.12

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	0,4	1,04	0,64	160
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,14	0,57	0,43	307
Коефіцієнт абсолютної (строкової) ліквідності	0,006	0,029	0,023	383,3
Чистий оборотний капітал	3,380,062	5,281,609	1,901,547	56,25

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Згідно таблиці 2.11, можемо зробити висновок, коефіцієнт поточної ліквідності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» не відповідає нормативним значенням в рамках 1-3 й більш бажаним значенням 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат.

Стосовно коефіцієнта швидкої ліквідності можемо зробити висновок, що оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей фірми. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення

вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. В 2018 році цей показник відповідає нормативу.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності не задовольняє нормативне значення, з чого можемо зробити висновок, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Чистий обіговий капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення обігових коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. За 2018 рік капітал виріс більш ніж на 55%, що є позитивним явищем для підприємства.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Показники рентабельності відносяться до найбільш змінюваних за своїм змістом і таких, що трактуються не однозначно. Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку, але адекватніше ніж прибуток відображають результати діяльності підприємства [41].

Рентабельність операційної діяльності характеризує окупність витрат в операційній діяльності. Він відображає результати роботи підприємства, оскільки при його розрахунку враховуються не лише реалізаційні, а й позареалізаційні результати, що належать до основної діяльності.

Величиною фінансових результатів оцінюється вся діяльність суб'єкта господарювання: організація виробництва, його технологічні процеси, система внутрішнього та зовнішнього контролю та інші особливості діяльності [42].

Розрахунок основних показників рентабельності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» наведені в таблиці 2.13.

Динаміка показників рентабельності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Рентабельність активів (за прибутком до оподаткування)	3,2	-5,3	-8,5	-265,62
Рентабельність активів (за чистим прибутком)	2,56	-5,98	-8,54	-333,59
Рентабельність операційної діяльності	0,97	-2,26	-3,23	-332,98

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

З таблиці 2.13 видно, що в порівнянні з 2017 роком рентабельність усіх показників зменшилась: рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування на 8,5%; рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком на 8,54%; рентабельність операційної діяльності на 3,23 %, це дозволяє зробити висновок, що за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції та зростанням операційних витрат, підприємство за 2018 рік отримало у вигляді чистого фінансового результату: збиток і як наслідок зменшення показників рентабельності.

Проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства за допомогою розрахунку відносних показників у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники оцінки фінансової стійкості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Коефіцієнт автономії (Коефіцієнт концентрації власного капіталу)	0,34	0,36	0,02	5,88
Коефіцієнт боргового навантаження (Коефіцієнт концентрації позикового капіталу)	0,65	0,64	-0,01	-1,54
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,77	0,22	40
Коефіцієнт фінансової залежності	2,93	2,75	-0,18	-6,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,78	0,026	0,754	96,6

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Згідно таблиці 2.14 можемо сказати, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» значно залежить від позикових коштів і здатна фінансувати тільки 36% активів за рахунок власних коштів в 2018 р., що на 5,88% менше значення 2017 р.

Коефіцієнт боргового навантаження характеризується відношенням місячного платежу позичальника за кредитом до його місячного доходу. Чим

менше значення цього коефіцієнту, тим менше боргове навантаження на позичальника та вища його кредитоспроможність тому зменшення даного показника є позитивним явищем для підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості дозволяє вказати, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Відносно високе значення показника на 2018 рік свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема, банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання не загрожує.

Коефіцієнт фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до показника фінансової автономії. Він розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Нормативне значення показника знаходиться в межах 1,67-2,5. На 2018 рік показник на підприємстві не відповідає нормативному значення, але ми можемо прослідкувати тенденцію до зниження даного показника, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. На 2018 рік показник на підприємстві не відповідає нормативному значення, але ми можемо прослідкувати тенденцію до зниження даного показника, що є позитивним явищем.

Від’ємне значення показника у 2017 році свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання [30].

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, що подані в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Показники ділової активності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт обертання активів	0,78	0,74	-0,04	5,12
Коефіцієнт обертання оборотних активів	4,32	3,05	-1,27	-29,4

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
Тривалість обороту оборотних активів	83,3	118	34,7	41,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	23,44	17,05	-6,39	-27,26
Тривалість обертання дебіторської заборгованості	15,36	21,11	5,75	37,43
Коефіцієнт оборотності запасів	5,4	5,72	0,32	5,93
Тривалість обертання запасів	66,8	62,95	-3,85	-5,76
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,73	10,27	7,54	276,2
Термін обертання кредиторської заборгованості	131,77	35,05	-96,72	-73,4

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

За даними таблиці 2.15 можемо зробити висновок, що коефіцієнт оборотності обігових коштів зріс на 1,27 пункти відносно 2017 року, що є негативним показником, який показує, що підприємство не зменшило неліквідні запаси, які потребують додаткового фінансування. В результаті цього період обороту обігових коштів зріс на 34,7днів.

Коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 0,32, що призвело до зменшення періоду їх обороту на -3,85 днів. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей зросли відповідно на 5,75 та 7,54 пункти, а період погашення зменшився кредиторської заборгованості на 96,72 днів.

2.4 Стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Однією з ключових частин діяльності компанії є прагнення до досягнення кращих результатів, які проявляються через підвищення прибутковості, пошук нових можливостей, або збільшення частки на ринку. Для будь-якої компанії досягнення даних цілей стає реальним завдяки покращенню ефективності управління можливим потенціалом підприємства. Для виявлення можливостей розвитку, необхідно провести стратегічний аналіз оцінки ефективності управління потенціалом суб'єкта дослідження у сучасних умовах підприємницької діяльності. На цьому етапі найкраще перейти до аналізу та оцінки ряду показників, які покажуть найбільш загальне уявлення про місце компанії на ринку, а також наскільки ефективно використовується потенціал компанії на даний момент часу.

Для оцінювання привабливості галузі краще всього використовують модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Кожен із факторів буде оцінюватися за 5-бальною шкалою залежно від їх впливу на діяльність організації.

Досліджене підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ» яке займається виробництвом різних алкогольних і безалкогольних напоїв котрі користуються широкою популярністю в Україні.. Важливою особливістю компанії є реалізація великої кількості різної продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її популярною й широко поширеною на місцевому ринку як алкогольних, так і безалкогольних напоїв. Крім того, завдяки великому спектру продукції та доволі гарному, по міркам рину співвідношенню ціни та якості товарів, компанія займає стабільне місце на ринку. У цій галузі ризик появи нових

конкуренції низький, оскільки для початку такої діяльності потрібні великі інвестиції та час, щоб зайняти нішу на ринку, тому цей фактор буде оцінено за моделлю М. Портера у 2 бали.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є одним із лідерів у виробництві пива та слабоалкогольних напоїв в Україні. Його найближчими конкурентами також вважаються: ПрАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «Сан ІНБЕВ Україна», також конкуренцію щодо розміру збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» складають такі компанії, як ТОВ «НАПОЇ ПЛЮС» та ТОВ «АТЛАНТИС». У зв'язку з цим коефіцієнт суперництва діючих організацій буде оцінюватися за максимальною кількістю балів.

Якщо ми візьмемо товари-замінники для цієї ділянки, заміном є напої з високою концентрацією спирту, безалкогольні види пива та інші слабоалкогольні напої. Ціна на такі напої явно нижча, але якість та вплив на здоров'я людини також значно гірша. Товари заміника займають високе місце, оскільки різниця в ціні відіграє важливу роль у виборі споживача, тому заміники оцінюються в 3 бали (рис. 2.10.).

Постачальники майже не впливають у цій галузі, тому оцінка цього фактору становить 1 бал.

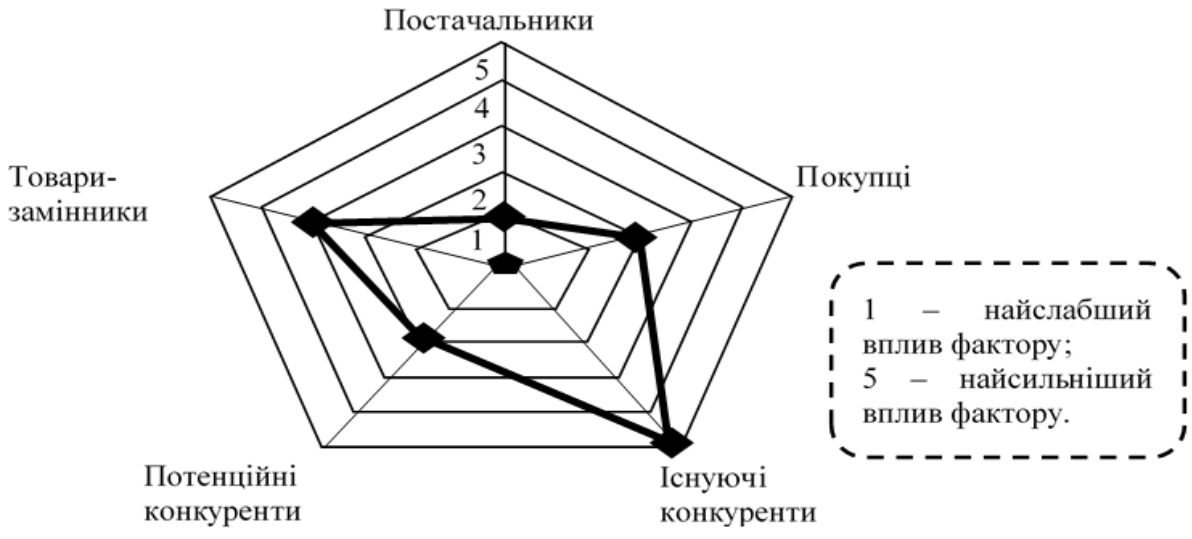


Рис. 2.10. Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість в сфері продажу пива з позиції підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Складено автором на основі: [42]

Проаналізувавши отримані дані, можна розрахувати середнє значення між оцінками впливу кожного фактору: $(1+2+2+3+5)/5=2.6$

Отже, отриманий показник відображає, що галузь являється достатньо привабливою, а становище конкурентного середовища відносно основного впливу п'яти факторів на діяльність компанії ПрАТ «ОБОЛОНЬ» оцінюється як помірне. Найбільше впливає на конкурентне середовище ПрАТ «ОБОЛОНЬ» суперництво уже існуючих у галузі організацій, таких як ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПАТ «Сан ІНБЕВ Україна».

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це загальний метод, для аналізу позицій підприємства на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на основі отриманих даних, рекомендувати варіанти стратегій, для розвитку компанії [40, с 127].

Для аналізу використовуються наступні групи критеріїв оцінки стратегічного стану підприємства:

- фінансова міцність компанії;
- конкурентоспроможність підприємства та його позиція на ринку (частка ринку та її динаміка, спектр послуг, можливості маркетингової діяльності, здатність активно впливати на рівень собівартості продукції, відносини з клієнтами, рівень прибутковості основної діяльності);
- привабливість сектора (галузі), в якому працює підприємство;
- стабільність галузі, в якій працює компанія.

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему

орієнтирів і організаційних цінностей [40, с 128].

Для того, щоб проаналізувати та оцінити позицію та дії компанії в умовах недобросовісної конкуренції, необхідно пов'язати вплив факторів макросередовища та мікросередовища, що дозволяє використовувати метод SPACE-аналізу. Для створення матриці SPACE необхідно проаналізувати та оцінити мікросередовище компанії, наприклад фінансову стабільність та конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку. Показниками макросередовища є стабільність та привабливість у галузі. Показники в матриці оцінюються в діапазоні від 0 до 6 балів, де 1 - показує найслабший вплив фактору, а 6 - відображає найсильніший вплив фактору.

Для аналізу привабливості галузі найкраще використовувати модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Слід зазначити, що хоча на внутрішньому ринку продукція ПрАТ «ОБОЛОНЬ» вважається доволі високоякісним продуктом, але на міжнародному ринку конкурентоспроможність компанії дещо нижча. Причиною цього є орієнтований вектор розвитку компанії, який направлений в першу чергу на локальний ринок збуту, що в свою чергу зумовлює низькі темпи розвитку на міжнародному ринку. Тому за цим параметром дається середня оцінка 4 бали. Аналізуючи фінансове становище та враховуючи вищезазначені показники фінансової стабільності та ліквідності, ми можемо побачити різкі позитивні зміни у 2017 році та зниження ліквідності у 2018 році, проте тенденція протягом останнього року є негативною. Таким чином, фінансова стійкість аналізованої компанії буде оцінена в 3 бали. Оцінка показників мікро та макросередовища дає можливість зобразити матрицю SPACE та знайти конкурентну позицію ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (рис. 2.11).

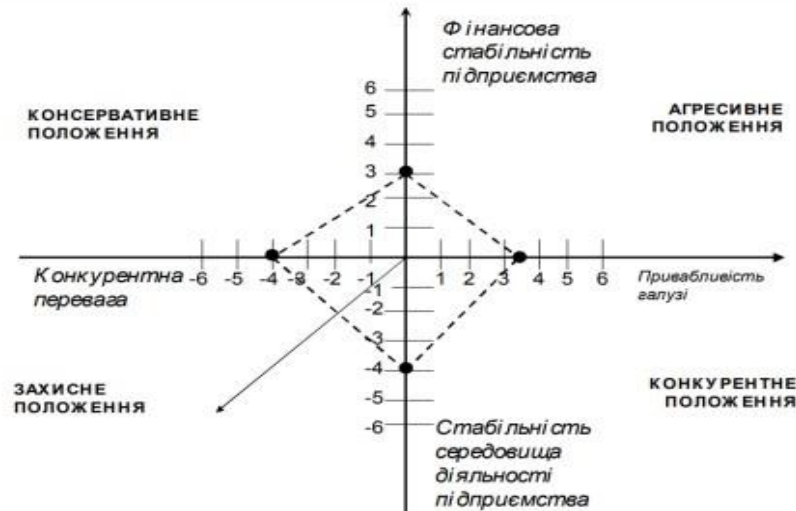


Рис. 2.11 Матриця SPACE для ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Складено автором на основі: [42]

Аналізуючи результати оцінки головних параметрів матриці SPACE, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» потрібно зайняти захисне становище в умовах недобросовісної конкуренції.

Основна суть PEST-аналізу полягає у пошуку та оцінці впливу факторів навколишнього середовища на поточні та майбутні результати діяльності компанії. PEST - це абревіатура з чотирьох англійських слів: P - Political - тобто вплив політичних і правових факторів, E - Economic - це вплив економічних факторів, S – Social - це вплив соціокультурних факторів, T - Technological сили - це вплив технологічних факторів. Основна мета PEST-аналізу - відстежувати зміни у зовнішньому середовищі у чотирьох основних сферах та знаходити тенденції та події, що знаходяться поза контролем організацій, але мають вплив на прийняття стратегічних рішень компанії.

Вивчення політичного аспекту макросередовища необхідне для того, щоб зрозуміти наміри органів державної влади, щодо розвитку суспільства та економіки в країні та мати чітке уявлення про способи та механізми, завдяки яким державні органи планують реалізувати свою політику.

Вивчення економічних аспектів макросередовища дає можливість краще

зрозуміти, як створюються та розподіляються економічні ресурси на державному рівні. Даний показник, для основної кількості компаній являється найважливішою умовою їхньої підприємницької діяльності.

Аналіз соціальних компонентів макросередовища необхідний для розуміння та оцінки впливу на бізнес таких соціальних явищ, як мобільність людей, їх купівельну спроможність та ставлення до праці й якості життя, споживчої діяльності та ін.

За допомогою вивчення технологічної складової можна передбачити можливості, пов'язані з розвитком технології та науки, щоб вчасно змінити курс виробництва і почати впровадження технологічно перспективного продукту, а також передбачити момент відмови від застарілих технологій. Шкала від 1 до 5 використовується для оцінки впливу, де 5 - це наявність серйозної загрози, а 1 - відсутність загрози.

В даний час політична ситуація в Україні не є стабільною, і тому зміна уряду може мати як негативний, так і позитивний вплив на різні сфери бізнесу.

Через нестабільну політичну ситуацію в країні можливі кардинальні зміни в економіці, які вплинуть на такі важливі для цього бізнесу аспекти, як ціна на сировину й комунальні послуги та купівельну спроможність споживача.

Проаналізувавши дані фактори впливу можна зробити PEST-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ»(табл. 2.16)

Таблиця 2.16

PEST-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Політичні фактори	Оцінка	Економічні фактори	Оцінка
1	2	3	4
1. Втрата перспективних ринків у зв'язку з вірогідністю розвитку військових дій.	3	1. Рівень економічного розвитку країни й умови функціонування підприємницьких структур.	2

Продовження таблиці 2.16

2. Посилення державного контролю за діяльністю суб'єктів бізнесу та штрафні санкції	2	2. Коливання курсу національної валюти відносно курсу долару США.	2
3. Нестабільність уряду. Вибори нового президента і парламенту.	2	3. Інвестиційний клімат в галузі.	3
Соціокультурні фактори	Оцінка	Технологічні фактори	Оцінка
1. Демографічні зміни у країні.	1	1. Прискорення темпів науково-технічного прогресу.	2
2. Переорієнтація у культурі задоволення потреб населення.	2	2. Розвиток електронної комерції.	1
3. Зміна купівельної спроможності споживачів.	2	3. Необхідність вкладання власних коштів в НДПКР.	2

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що на корпорацію впливають більш негативно, зокрема економічні та політичні фактори. Соціокультурні та технічні фактори, навпаки, позитивно впливають на компанію. Зокрема, серед політичних факторів позитивний вплив чинить лише фактор зовнішньої стабілізації політичної ситуації в країні та наявність чинного законодавства, а решта мають виключно негативний вплив на розвиток підприємства.

Що стосується економічних факторів, низький розвиток економічних структур та коливання курсу національної валюти відносно курсу долару США мають негативні наслідки для компанії. Однак попит на продукцію зростає, що в поєднанні з іншими факторами, такими як розвиток транспортних мереж, інвестиційна привабливість підприємства, призводить до сприятливого ефекту.

Соціокультурні фактори мають переважно позитивний вплив, оскільки рівень життя населення поступово зростає, а зважаючи на вплив засобів масової інформації, популярність товарів, вироблених на ПрАТ «ОБОЛОНЬ», лише зростає.

Позитивний вплив мають технологічні фактори, зокрема прискорення та технологізація виробничих процесів, наукові інновації.

Також дослідженням встановлено, що більше уваги необхідно приділити оцінці впливу економічних та політичних факторів на підприємство. Причому політичний та економічний чинник у сумі мають меншу оцінку, ніж технологічний і соціальний фактори, хоча вони мають найбільший вплив на підприємство, що свідчить про економічну та політичну стабільність даного підприємства.

Сумарна оцінка 4 факторів становить 24. Оцінюючи їх вплив за шестидесяти бальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна зазначити, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірному впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Проте ПрАТ «ОБОЛОНЬ» не завадило б періодично проводити аудит зовнішнього середовища, особливу увагу приділивши тим факторам, які мають найвищі зважені оцінки: демографічному та економічному.

На сьогоднішній день пивоварна галузь є привабливим сектором економіки з точки зору доцільності інвестицій. Незважаючи на доволі складну економічну ситуацію в Україні, пивний ринок знаходиться на стадії динамічного розвитку. Інвестувати кошти в пивоварну галузь є перспективним рішенням, оскільки і пиво користується значним попитом у споживачів та є рентабельним продуктом.

Аналіз конкурентного стану галузі показує, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку є олігополістичною, з низьким вмістом дрібних виробників. Основна конкуренція проходить між такими компаніями: «AB InBev», «Carlsberg Ukraine», «ОБОЛОНЬ», «Alliance Efes», «SABMiller» та «Oasis CIS». Ринкові частки цих виробників розподіляються наступним чином(рис. 2.12).



Рис. 2.12 Частки ринку виробників пива на початок 2020 року

Складено автором на основі: [55]

Проведемо аналіз стратегічних наборів «ОБОЛОНЬ», це єдина українська пивоварна корпорація, яка входить у сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним із лідерів пивного ринку України.

Натомість ПрАТ «ОБОЛОНЬ» не конкретизує виробництво пива, а наголошує на тому, що основним видом даної компанії є виробництво різних видів напоїв.

На своєму офіційному сайті ПрАТ «ОБОЛОНЬ» визначає головну мету діяльності: розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Стратегія ПрАТ «ОБОЛОНЬ» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною частиною стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне

передбачення тенденцій розвитку ринку. Виходячи з цього, зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є саме стратегія розвитку.

Таблиця 2.17

Аналіз бізнес-стратегії ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Бізнес-одиниця	Стратегія
Виробництво пива	Стратегія глибокого проникнення на ринок
Виробництво безалкогольних напоїв	Стратегія розширення ринку
Виробництво слабо-алкогольних напоїв	Стратегія скорочення
Виробництво мінеральних вод	Стратегія інтенсивного зростання
Виробництво промислових товарів	Стратегія концентричної диверсифікації

Джерело: складено автором

Аналіз бізнес-стратегій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (табл. 2.17) указує на те, що виробництво пива є основним видом діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці нами сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок.

Виробництво безалкогольних напоїв представлено переважно брендом «Живчик» та напоями «Оболонь Ситро», «Оболонь Лайм», «Кола Нова», квас. Слід зазначити, що напій «Живчик» знаходиться на стадії зрілості, користується стабільним попитом і приносить стабільний прибуток. Проте після стадії зрілості слідує стадія занепаду, на що вже реагує керівництво «Оболоні» шляхом розширення асортименту «Живчика» з новими смаками (апельсин, груша). Також у рамках бренду запустили виробництво нового напою «Унік» – першого в Україні безалкогольного напою, який замість цукру містить «елітну» фруктозу,

яка легко засвоюється організмом і сприяє відновленню втраченого водного балансу. Ще однією новинкою у цій стратегічній зоні господарювання (СЗГ) є квас «Старокиївський білий».

Отже, у цьому напрямі діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» використовує стратегію розширення ринку. Виробництво слабоалкогольних напоїв в «Оболоні» за останній період скорочується. Бренди «ОБОЛОНІ» в цій галузі є менш відомими та пізнаваними серед споживачів, компанія ставить нижчі цілі у цій СЗГ, що вказує на застосування стратегії скорочення.

На ринку мінеральної води корпорація ПрАТ «ОБОЛОНЬ», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п'ятірки виробників із часткою ринку 4,3%.

Отже, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» прагне розвивати даний підрозділ, це – стратегія інтенсивного зростання, яка може включати в себе розробку стратегії центрованої диверсифікації даного підрозділу.

До промислових товарів, що виробляються на ПрАТ «ОБОЛОНЬ», належать: солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТ-форма. Такий перелік продукції свідчить, що компанія використовує стратегію концентричної диверсифікації, оскільки дані товари частково пов'язані з продукцією ПрАТ «ОБОЛОНЬ» і реалізуються на інших ринках.

На основі даних з Рис. 2.2 про структуру продуктового портфеля ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ми можемо прорахувати інтегральний показник диверсифікації виробництва ПрАТ «ОБОЛОНЬ», який враховує кількість галузей та їх вклад у формування грошового доходу підприємства.

Розрахунки будемо проводити за допомогою першого підходу, який ґрунтується на використанні формули Херфінделя-Хіршмана і визначається з виразу:

$$K_{\text{дх}} = 1 - \sum_{i=1}^n \text{ПВ}_i^2 \quad (2.1)$$

Де ПВ_i^2 - частка i -ої галузі в структурі товарної продукції підприємства.

$$K_{\text{дх}} = 1 - 0,348 = 0,652$$

Чим більше значення даного показника, тим вищий рівень диверсифікації виробництва на підприємстві, і навпаки. При цьому за однієї і тієї ж кількості товарних галузей величина даного показника буде не однаковою за умови, що має місце різне співвідношення їх вкладу (питомої ваги) у грошову виручку підприємства.

Акцентуємо увагу, на забезпеченні відповідності диверсифікації діяльності економічному потенціалу підприємства. Між масштабом і напрямом диверсифікації діяльності підприємства і рівнем необхідних стратегічних змін існує прямо пропорційний зв'язок: чим масштабнішою є диверсифікація, тим масштабнішими будуть й необхідні стратегічні зміни. У випадку ж, якщо економічний потенціал підприємства є таким, що відповідає вимогам обраної діяльності, потреба в розробці та впровадженні стратегічних змін відпадає. У ситуації з ПрАТ «ОБОЛОНЬ», після аналізу основних показників введення господарської діяльності підприємства, можна зробити наступні висновки: підприємство недостатньо використовує свій стратегічний та економічний потенціал та потребує розробки та впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності.

Отже, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» повинно здійснювати стратегію диверсифікації з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням подальшої фінансової стійкості підприємства.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши господарську діяльність ПрАТ „Оболонь”, яке займає одне з провідних місць на ринку виробництва алкогольних та безалкогольних напоїв можемо зробити висновки, що на сьогоднішній день підприємство випускає різноманітну продукцію, що задовольняє вимоги споживачів.

У ході аналізу даних 2017 і 2018 років можемо зробити наступні висновки. В цілому, за показниками аналізованого періоду вартість ОЗ підприємства зросла, незначним чином змінилася їх структура, показники, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами також зазнали змін – так, показник фондоддачі ОЗ, що показує, скільки продукції вироблено на кожную гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби у 2018 році зріс на 12,2 %, фондомісткість показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції відповідно знизилася на 10,9%, показник фондоозброєності, що характеризує ефективність використання основних виробничих фондів працівниками підприємства зменшився на 5,4%, а показник рентабельності зменшився на 7,69 %.

Виходячи з визначених показників ефективності використання оборотних коштів, можемо зробити висновок, що оборотність обігових коштів за аналізований період пришвидшилась на 9,36 днів, це призвело до збільшення коефіцієнта оборотності засобів на 0,32 об. і до зменшення коефіцієнта завантаженості на 0,3 коп. відповідно.

Зазначимо, що у 2018 році відбулося збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, порівняно з 2017 на 6,3%. Відповідно, збільшилася собівартість продукції на 10,67 % .

Варто зазначити, що у звітному році, виходячи з аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, чистий прибуток фірми знизився на 294,6% порівняно з 2017 роком.

За допомогою PEST-аналізу, ми провели оцінку впливу на ПрАТ „Оболонь” 4 груп зовнішніх факторів, сумарна оцінка яких факторів становить 24. Оцінюючи їх вплив за шестидесяти бальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна зазначити, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірному впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Також за допомогою аналізу бізнес-стратегій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ми визначили, що виробництво пива є основним видом діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці нами сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок.

На ринку мінеральної води корпорація ПрАТ «ОБОЛОНЬ», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п’ятірки виробників із часткою ринку 4,3%.

Акцентуємо увагу, на забезпеченні відповідності диверсифікації діяльності економічному потенціалу підприємства. Між масштабом і напрямом диверсифікації діяльності підприємства і рівнем необхідних стратегічних змін існує прямо пропорційний зв’язок: чим масштабнішою є диверсифікація, тим масштабнішими будуть й необхідні стратегічні зміни. У випадку ж, якщо економічний потенціал підприємства є таким, що відповідає вимогам обраної діяльності, потреба в розробці та впровадженні стратегічних змін відпадає. У ситуації з ПрАТ «ОБОЛОНЬ», після аналізу основних показників введення

господарської діяльності підприємства, можна зробити наступні висновки: підприємство недостатньо використовує свій стратегічний та економічний потенціал та потребує розробки та впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності.

Отже, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» повинно здійснювати стратегію диверсифікації з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням подальшої фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Визначення можливих напрямків розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Підвищення ефективності є беззаперечним пунктом кожного підприємства, тому його керівники та менеджери повинні постійно займатися моніторингом стану свого підприємства та вносити корективи для покращення роботи та більш ефективно використовувати ресурси.

Під резервами збільшення фінансової продуктивності виробництва мають на увазі невикористані можливості нарощування випуску продукції в розрахунку на одиницю загальних витрат за рахунок більш раціонального використання всіх видів ресурсів підприємства.

Головні шляхи збільшення продуктивності виробництва - це збільшення його технічного рівня, поліпшення управління, організації виготовлення та праці, зміна розміру і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів і інші.

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна звести до трьох напрямків [38]:

1. удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності (організаційний).

2. управління витратами і ресурсами (ресурсний);

3. розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності (технологічний);

В рамках організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей збільшення продуктивності тих процесів, які відбуваються на підприємстві.

При цьому в першу чергу увага звертається на ефективність управління.

Необхідним елементом продуктивності підприємства, а значить, і важливим резервом її збільшення, вважається організація виробничого процесу. У певних умовах підприємству потрібно проаналізувати всі нюанси, що визначають ефективність організації справ - від рівня робочого простору окремого робітника або спеціаліста до рівня підприємства в цілому.

У ситуації з ПрАТ «ОБОЛОНЬ» подібний захід має місце бути, так як за проаналізований нами період, витрати на оплату праці збільшились на 18%, а адміністративні витрати на 3%, з цього можемо зробити висновок, що компанії може знадобитися реінжиніринг в кадровій політиці або переатестація адміністративного персоналу, як можливі напрями удосконалення.

В рамках технологічного напрямку головним вважається вирішення проблеми технологічного відставання, що є актуальним для українських компаній. При цьому дана проблема вважається всеохоплюючою і містить принаймні два компонента: матеріальний і нематеріальний. Перший з них – це поліпшення технічної бази, а другий - організаційно-правові проблеми.

Багато економістів схиляються до того, що подолання технічного і технологічного відставання потребує не елементарного переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що іменується корпоративною культурою.

У випадку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Основні засоби потребують оновлення на технологічному рівню задля можливості компанії збільшення частки реалізації своєї продукції на міжнародних ринках. Але в сьгоднішніх реаліях, коли компанія перебуває на межі банкрутства, даний захід може розглядитися як один з напрямів розвитку компанії, але на нашу думку не є доцільним для ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Ресурсний напрямок відображає першочергові потреби аналізу продуктивності застосування наявної речової бази виробництва та живої праці.

При цьому варто брати до уваги ступінь завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору пропорції в ній часток амортизації, речових витрат, витрат на оплату праці.

Окреслені характеристики варто розглядати в динаміці, а також по можливості зіставляти з показниками найближчих конкурентів. Для оборотних активів важливим показником вважається швидкість їх обороту, отже, варто проаналізувати моменти її зростання, зокрема такі:

- скорочення обсягів незавершеного виробництва;
- поліпшення системи матеріально-технічного забезпечення з метою
- оптимізації виробничих запасів;
- прискорення реалізації готової продукції (активізація рекламної діяльності);
- скорочення розмірів дебіторської заборгованості.

Крім цього, слід направити увагу і на інші напрямки раціоналізації застосування матеріальних ресурсів:

- вивчити основні причини втрат і нераціонального використання ресурсів;
- гарантувати аргументоване нормування витрат матеріалів;
- здійснити впровадження вторинних ресурсів;
- зробити систему заохочення за економію сировини, енергії і матеріалів і відпрацювати її дієвість;
- концентрувати увагу на застосуванні передових високотехнологічних матеріалів.

За аналізом продуктивності використання трудового потенціалу підприємства, варто сконцентрувати увагу на таких аспектах:

- внутрішньо змінні витрати робочого часу;
- витрати робочого часу внаслідок плинності кадрів;

- ступінь застосування засобів механізації, автоматизації праці та
- комп'ютерної техніки;
- тест системи стимулювання працюючих;
- визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

3.2 Перспективи застосування стратегії диверсифікації господарської діяльності для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Як виявлено в ході аналізу господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 рік у вигляді чистого фінансового результату отримала збиток у розмірі 365420 тис. грн., з метою підвищення ефективності введення господарської діяльності та зростання інтегрального показника диверсифікації, який на кінець 2018 року складає 0,652 підприємству бажано (рекомендовано) диверсифікувати один із виробничих підрозділів ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а саме виробництво мінеральний води, так як підприємство застосовує стратегію інтенсивного зростання, яка може включати в себе розробку стратегії центрованої диверсифікації даного підрозділу.

В рамках розробки та впровадження стратегії центрованої диверсифікації для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» продаж бутильованої іонізованої води є найкращим варіантом впровадження даної стратегії для покращення фінансового стану та освоєння нового ринку для компанії.

Для будь якої питної води найголовнішим є процес очищення.

Очищення води буває: біологічне; механічне; хімічне.

Залежно від обсягу води, що очищається, якості її очищення та інших факторів буде залежати остаточна вартість лінії і додаткового обладнання по розливу. Враховуючи наявність лабораторії на підприємстві з фахівцями можна не купувати патент на очищення та мінералізацію води, а використати власний «інтелектуальний» ресурс підприємства підібравши відповідне устаткування.

Найчастіше монтується ціла лінія по виробництву чистої води, яка включає такі складові:

1. Холодильне устаткування. Воно призначене для охолодження рідини проточним способом. Сучасні водоохолоджувачі не створюють шуму під час роботи, автоматично керуються і цілком надійні.

2. Сепаруюче устаткування. З його допомогою відбувається видалення газів, які розчинені у воді: азот, водень, хлор і його сполуки. Проходить процес мінералізації – насичення відповідним набором хімічних сполук-мінералів. Для виробництва такої установки використовують нержавіючу сталь.

3. Розливна машина встановлюється для розливу очищеної води в пляшки, які можуть мати різний обсяг – залежно від тари.

4. Машини для закупорювання тари здійснює закупорку пляшок загвинчуються поліетиленовими кришками на різьбі або пробко подібними.

5. Етикетувальне обладнання. Подає етикетки на пляшки і закріплює їх за допомогою клею-розплаву. Самі етикетки подаються з рулону.

6. На останньому етапі виробництва необхідно упакувати пляшки з водою. Для цього і призначена пакувальна машина, вона здійснює обгортання готових до реалізації пляшок в полімерну плівку.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» вже має системи очищення води до стану питної, тому доцільно розглядати обладнання, яке мінералізує та розливає воду до відповідної тари. А також необхідне устаткування для миття тари з метою повторного використання ПЕТ пляшок, які підприємство виробляє самостійно. Залежно від потреби ринку збуту можна підібрати обладнання відповідної потужності.

Розглянемо орієнтовну вартість такого обладнання з врахуванням потенційного попиту на товар.

Пропонуємо розглянути ціни на воду в бутлях у місті Києві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ціни на бутель іонізованої води у місті Києві

№	Виробник-постачальник	Мінімальне замовлення, шт.	Ціна за бутель (бутлі)*, грн	Програма лояльності
1	«Українська Природна» Вода питна, 18,9 л	1	107	Від 2 шт по 97 грн/шт, від 5 шт - по 87 грн/ шт, від 10 шт - по 82 грн/ шт
2	«Таяна Premium» Вода питна, 18,9 л	1	118	Від 2 шт по 108 грн/шт, від 5 шт - по 99 грн/ шт, від 10 шт - по 94 грн/ шт
3	«Срібна» Вода Карпатська, 18,9 л	1	120	Від 2 шт по 112 грн/шт, від 5 шт - по 102 грн/ шт, від 10 шт - по 96 грн/ шт
4	«Берегиня Йодована» питна вода, 18,9 л	1	110	Від 2 шт по 102 грн/шт, від 5 шт - по 95 грн/ шт, від 10 шт - по 90 грн/ шт
5	«Оазис» Вода питна, 18,9 л	1	98	Від 2 шт по 88 грн/шт, від 5 шт - по 78 грн/ шт, від 10 шт - по 72 грн/ шт
6	«Vesna» Вода питна, 18,9 л	1	104	Від 2 шт по 94 грн/шт, від 5 шт - по 85 грн/ шт, від 10 шт - по 79 грн/ шт
Середня ціна			109,5	

*ціни взято із сайту <https://aquamarket.ua/uk/> – дата звернення 26.04.2020 р.

Джерело: складено автором на основі інтернет даних

Тобто, середня вартість бутля іонізованої води у місті Києві складає 109,5 грн за бутель.

Для аналізу потенційного попиту ми розробили анкету (табл. 3.2) та провели опитування (опитано 2000 організацій – потенційних споживачів по місту Києву та Київській області – результати у табл. 3.3) використання питної води в бутлях серед організацій, офісів, установ, що купують у інших приватних установ цей товар для кулерів.

В результаті анкетування було встановлено, що серед 2000 респондентів 1900 використовують бутильовану воду для пиття і кулерів, що становить більше 90%. Серед учасників анкетування 690 організацій щодня купують від 4 до 10 бутлів води, 860 організацій – щотижня таку ж кількість, а також 350 організацій споживають за тиждень більше 10 бутлів води. Зауважимо, що опитування було здійснене в холодний пору року, тому споживання води значно менше, ніж буде у

теплий (літній) період. Таким чином, варто зазначити про імовірність збільшення попиту на воду в теплий період року.

Таблиця 3.2

Анкета опитування

1.	Чи використовуєте Ви воду у бутлях для кулера? (потрібну відповідь виділити)	Так
		Ні
2.	Чи задовільняє Вас якість води, яку Ви купуєте?	Так
		Ні
3.	Чи надали б Ви перевагу питній бутильованій воді від ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за ринковою ціною та її наявності?	Так
		Ні
4.	Яка потреба води у бутлях по 19 л для Вашої організації є оптимальною на наступні періоди: доба, тиждень? (необхідний період виділити)	Від 1 до 3
		Від 4 до 6
		Від 7 до 10
		Більше 10
		Важко визначити – не відслідковуємо
5.	Питання для тих хто обрав варіант у пит.№4 «доба» для відповіді: Скільки днів на тиждень Ви працюєте (споживаєте) воду?	5 днів
		7 днів
		ненормований графік

Джерело: складено та розроблено автором

Таблиця 3.3

Результати анкетування респондентів у місті Києві

		Номер питання											
Відповідь		1	2	3	4					5			
	так	1900	1360	1900	1-3	4-6	7-10	>10	?	5 днів	7 днів	Ненормований графік	
	ні	100	540	0									
	доба	X	X	X	x	280	410	-	-				
	тиждень	X	X	X	x	270	590	350	-				
Всього		2000	1900	1900	x	450	1000	350	-				
Всього				1900									
										Тиждень	690	-	-
Всього										690			

Джерело: складено автором на основі анкетного опитування

Виходячи з аналізу анкет та результатів визначимо, що опитані респонденти потенційно можуть купувати наступну кількість бутлів води на тиждень (для спрощення розрахунків візьмемо середні значення у кількості бутлів у проміжках 4-6 – 5, 7-10 – 8,5, більше 10 – приймемо за 11 бутлів):

$$(280*5*5)+(410*5*8,5)+(270*5)+(590*8,5)+(350*11)= 34640 \text{ (бутлів/тиждень)}$$

Отже, 34640 бутлів на тиждень. Тоді, якщо в році 52 тижні, то $34640 * 52 = 1801280$ бутлів по 19 л. – саме цю кількість вважатимемо плановим обсягом річної реалізації. Тобто, нам необхідне обладнання з потужністю розливу $34224,32 \text{ м}^3$ ($1801280 \text{ бутлів} * 0,019 \text{ м}^3 = 34224,32 \text{ м}^3$ води) у пляшки для кулерів або з використанням ручної помпи. Проте, завжди є вірогідність браку, можливих розливів води під час наповнення, пакування тощо, а тому 20% від потреби додаємо як резерв. Тобто, $34224,32 * 1,2 = 41069,18$ куба води.

З огляду на ці розрахунки нам потрібно щотижня наповнювати 34640 бутлів, отже, потреба у тарі становить саме таку кількість. Але є можливий брак у розмірі 4% від розміру партії закупки. А тому нам потрібно тари у розмірі 36030 бутля на тиждень. Плануємо використовувати тару повторно, тому для заміни кожного виходячи з потреби на тиждень наповнених бутлів збільшимо виробництво тари у двічі, і це становитиме 72050 бутлів.

Отже, нам потрібно обладнання для розливу води, миття бутлів та їх закупорки. Оптимальним буде рішення розглядати для придбання комплексного обладнання, об'єднує ці всі функції. Однією з кращих пропозицій ринку серед такого обладнання за ціною та якістю (за відкликами уже тих, хто використовує) є лінія розливу питної води у пляшки по 19л QGF 120 (рис. 3.1). Автомат розливу серії QGF призначений для розливу питної води в бутлі ємністю 19 літрів (5 галонів). Підходить для розливу мінеральної, дистильованої та іонізованої води. Машина компактна, та займає невелику площу в виробничому приміщенні, відрізняється стабільною і надійною роботою, повністю автоматизованими установками розливу. Вартість обладнання становить 2500000 грн.

Автомат розливу здійснює санітарну обробку, ополіскування, наповнення та закупорювання тари.



Рис. 3.1. Лінія розливу іонізованої води у пляшки по 19л QGF 120

Джерело: офіційний сайт продавця [51]

Всі операції відбуваються автоматично всередині ізолюваного корпусу і виконуються в п'ять стадій:

Бутель встановлюється оператором в приймальний лоток, при цьому вона самостійно зісковзує вниз і встановлюється в супутник конвеєра. Конвеєр зупиняє бутлі над кожною форсункою для послідовної обробки, яка відбувається в кілька етапів.

1 етап. Мийка внутрішньої поверхні і бутлів із застосуванням підігрітого миючого розчину відбувається по черзі на двох позиціях конвеєра. У баку 1 встановлений ТЕН для підігріву розчину до потрібної температури. Розчин форсунки подається насосом М1, стікає з бутля в збірний піддон 3 і повертається в нагрівальний бак.

2 етап. Ополіскування бутлі від миючого розчину з середини і зовні зворотному водою відбувається на одній позиції конвеєра в середині бутлі форсункою і одночасно зовні - кільцеподібним розпилювачем зверху. Вода на

форсунки подається насосом М2, стікає з бутля в збірний піддон 4 і повертається в бак 2.

3 етап. Остаточне ополіскування бутлі в середині здійснюється продуктом розливу за допомогою однієї форсунки на одній позиції конвеєра. Відбір води походить від насоса М3, що наливає бутель продуктом, через електромагнітний клапан. Потім вода зі збірного піддону 5 переливається в бак 2 оборотної води попереднього етапу. На наступній позиції конвеєра бутель звільняється від залишків води.

В кінці конвеєра супутник, перевертаючись, передає пляшку в лоток розливу, який подає її під наливку клапан з пневматичним циліндром.

Далі пневматичний циліндр опускає наливний клапан і відбувається налив водою бутлі насосом М3 за час, заданий в контролері. Корекція часу наливку доступна оператору з дискретністю 0,1 секунди для підстроювання під конкретні умови наливку.

Налитий бутель пневматичний циліндр за допомогою вилки переміщує під закупорки; бутель, переміщаючись, знімає на себе з короба пробку. Потім опускається голівка закупорки і запресовує пробку на горлечко пляшки. Наступним ходом вилки закритий бутель виштовхується на вихідну лінію.

Пробка закручується в орієнтатор вручну. Час роботи орієнтатора збігається з часом наливку бутлі.

Заміна комплектуючих фільтра робиться кожні 100 кубів води.

Пропонуємо назвати нашу іонізовану воду «Оболонь Premium».

Принципами дії лінії є: завантаження бутлів із лінії розливу іонізованої води і видача на стелаж для зберігання іонізованої води в бутлях (рис. 3.2) проводиться оператором вручну.



Рис. 3.2. Стелаж для зберігання та транспортування іонізованої води в бутлях

Джерело: офіційний сайт продавця [52]

Вартість таких стелажів для зберігання іонізованої води в бутлях для половини потреби в бутлях, тобто для 36000 (враховуючи тижневу потребу та відсоток можливого браку) бутлів за умови, що один стелаж для 16 бутлів за індивідуальним розрахунком потреби на сайті продавця при купівлі для 36030 бутлів становитиме [52]:

$3638 \text{ грн (без ПДВ)} * (36030 \text{ бутлів} / 16) \text{ стелажів} = 3638 \text{ грн} * 2251 \text{ (округлюємо до цілого) стелажів} = 8189138 \text{ грн за } 2251 \text{ стелажів.}$

Розглянемо технічні характеристики стелажу для зберігання іонізованої води в бутлях у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Технічні характеристики стелажу для зберігання іонізованої води в бутлях

Позиція	Значення і одиниці виміру
Габаритні розміри	115,5/125/44 см
Кількість бутлів у ярусі	4
Кількість ярусів при транспортуванні	6
Кількість ярусів при зберіганні	4
Вага	28,2кг
Температура експлуатації	від -30 до +60°C
Стандартний колір	чорний, металік.
Сировина	Залізо

Джерело: офіційний сайт продавця [52]

Перевагами використання таких стелажів є: модульна конструкція стелажу для бутлів забезпечує можливість штабелювати продукцію у висоту до 2 метрів, оптимізуючи площу складу, а транспортування готової продукції на таких стелажах продовжує життєвий цикл бутлів в рази; піддон виготовлений з первинних заліза, що забезпечує тривалий термін експлуатації і робить його міцним, гігієнічним і легким; захвати на піддоні з чотирьох сторін адаптовані для переміщення виловим навантажувачом, штабелем або гідравлічним візком; використання таких піддонів дозволяє автоматизувати процес обслуговування бутлів на всіх етапах транспортування та зберігання.

Крім того, для зручності необхідно придбати 10 візків для перевезення бутлів. Пропонуємо купівлю візка для бутлів з водою модель ТВ-1 (рис. 3.3) з технічними характеристиками відповідно до таблиці 3.5, виробник Україна, ціна 2700 грн.



Рис. 3.3. Візок для бутлів з водою модель ТВ-1

Джерело: офіційний сайт продавця [53]

Таблиця 3.5

Характеристики візка для бутлів з водою модель ТВ-1

Основні атрибути	
Країна виробник	Україна
Вантажопідйомність	100.0 (кг)
Висота підйому вантажу мінімальна	85.0 (мм)
Висота підйому вантажу максимальна	200.0 (мм)
Розміри вил	
Довжина вил	350.0 (мм)
Матеріал	
Колесо	Поліуретан
Ціна з ПДВ	2700 (грн)
Доставка, 5% від ринкової вартості	135 (грн)
Всього	2835 (грн)

Джерело: технічна карта візка та ціна на сайті виробника-продавця [53]

Процес сан. обробки, ополіскування, закупорювання й видачі бутлів - автоматизований. Пересування бутлів відбувається позиційно пневмо-приводом, з ланцюговим конвеєром. Мийка бутлів відбувається в 3 кроки (послідовно):

- обполіскуванні дез-розчином (Divo SIP, витрати на 1 бутель 0,001 л);

- обполіскуванні зворотному;
- обполіскуванні чистої (товарної) водою.

Витрати води на мийку одного бутля складають $0,05 \text{ (м}^3/\text{ год) /100 (бутлів/ год) = 0,05 м}^3 \text{ / бутель}$.

Дезінфекція порожніх бутлів відбувається на нерухомих форсунках при тиску 0,1-0,15 МПа. Ополіскування і налив регулюється за часом, за допомогою вбудованих таймерів. Бак миючого розчину оснащений нагрівальним блоком, пристроєм контролю і підтримки заданої температури. Механізм перевероту призначений для переміщення з ланцюгового конвеєра і доставки їх в зону розливу.

Система розливу призначена для наповнення пляшок, складається з розливний головки і системи управління подачею води. Система закупорювання бутлів призначена для орієнтованої подачі пробок в зону закупорювання, а так само закривання сулій. Система закупорювання бутлів складається з орієнтатора пробок з бункером, що направляє лоток для подачі пробок і пневмо циліндра для закривання. На виході встановлений рольганг (2 м).

Розглянемо основні технічні характеристики лінії розливу питної води у пляшки по 19л QGF 120 у таблиці 3.6.

На офіційному сайті вартість устаткування з ПДВ вказана у розмірі 2500000 грн. Транспортні витрати на доставку складатимуть 5% від вартості устаткування, монтаж обладнання у розмірі 20% від вартості лінії. Проектні та пуско-налагоджувальні роботи у розмірі 10% від ринкової вартості обладнання. Розрахуємо витрати на придбання обладнання у таблиці 3.7.

Таблиця 3.6

**Технічні характеристики лінії розливу питної води
(триблока – ополіскування, налив і закупорювання 19л бутлів) QGF 120**

Позиція	Од. Виміру	Значення
Основні атрибути		
Продуктивність, БВЧ.	шт./ год	100
Тара	Бутель	
Матеріал тари	Полікарбонат	
Електроживлення	В (Гц)	380 (50)
Споживана потужність	кВт	4,5
Витрата води	м ³ / год	0,2
Мінімальний тиск води	МПа	0,0
Максимальний тиск води	МПа	4,0
Робочий тиск пневматики	МПа	0,6
Витрата повітря	м ³ / хв	0,4
Маса	кг	280
Система фільтрації		
Фільтр –іонізатор на кожні 100 кубів	шт	1
Завантаження тари	Ручне	
Відвантаження тари	Ручне	
Термін корисного використання	роки	10
Витрата води на мийку	т / год	5
Дебет розливу	т / год	20
Габарити та маса всієї лінії		
Габаритні розміри	мм	28000 x 7000 x 16000
Маса	кг	5000
Кількість обслуговуючого персоналу	ос.	20
Габаритні розміри тари		
Максимальна висота тари	мм	490
Мінімальна висота тари	мм	270
Миюча камера		
Об'єм миючої камери	м ³	0,4
Мінімальна температура води для мийки	градуси	25
Максимальна температура води для мийки	градуси	70
Камера ополіскування (полоскання)		
Об'єм ополіскуючої камери	м ³	0,4
Мінімальна температура води для ополіскування	градуси	5
Максимальна температура води для ополіскування	градуси	40

Джерело: технічна карта устаткування

Таблиця 3.7

Витрати на придбання лінії розливу питної води QGF 120, грн.

Показник	Вартість, грн.
1	2
Ціна обладнання(з ПДВ)	2500000
Витрати на монтаж 20%,	500000

Продовження таблиці 3.7

1	2
Проект 10%	250000
Транспортні витрати 5%	125000
Пуско наloedжувальні витрати 20%	500000
Всього	3875000

Джерело: розраховано автором на основі відомостей про вартість та умови монтажу обладнання

Для надання унікальних характеристик новому продукту «Оболонь Premium» та насичення корисними властивостями встановимо фільтр іонізатор для додаткової очистки та насичення іонами води – PrimeWater 1301R Іонізатор води (рис. 3.4).



Рис. 3.4 PrimeWater 1301R Іонізатор води та рН води після очищення, які можна регулювати.

Джерело: офіційний сайт продавця [54]

PRIME WATER тисячі триста одна-S - це найпотужніший, коли-небудь випущений прилад для домашнього використання. Відмінною особливістю є збільшена площа сітчастих пластин і максимально можливе їх кількість. PRIME WATER перший прилад з 13 титановими пластинами покритими платиною. Спеціально розроблене програмне забезпечення Advanced Micom дозволяє контролювати всі функції іонізатора води в реальному часі.

PRIME комплектується насадкою для підключення до змішувача і трійником для підключення у водопровідну магістраль. Таким чином, ви самі вибираєте найбільш підходящий спосіб підключення. Додатково ви можете придбати кран PRIME FAUCET і налаштувати іонізатор з лінійки PRIME WATER «під мийку» з окремим краном. Такий універсальний спосіб підключення це розробка і гордість компанії PRIME.

Комплектація:

- іонізатор води PRIME WATER тисячі триста одна-S (з встановленими фільтрами)
- шнур електроживлення
- розподільний кран і кріпильні анкери (для підключення до змішувача)
- перехідники
- ущільнювальні кільця для перехідників
- присоска для кріплення шланга кислої води
- пластиковий шланг
- лакмус для тесту
- запобіжник
- міні фільтр попереднього очищення

Принцип роботи PrimeWater 1301R. Відбувається порівняння вихідного сигналу з обмеженнями. Обмеження відповідають опорного сигналу, що є обернено, що подається від провідності в воді. І подаються на передову схему

Vesta. Коли ж вихідний сигнал перетинає встановлену межу, автокорекція замінює або сигнал, або тривалість імпульсу, тим самим ефективно регулюється потужність.

Збільшення навантаження на пластини може збільшити продуктивність структурованої води, чим активно користуються інші виробники, однак це дорого обходиться для довговічності пристрою. Інтелектуальний Vesta GL забезпечує найбільшу ефективність використання, необхідної потужності, мінімізуючи при цьому тепловіддачу і збільшуючи термін служби іонізатора.

Подвійна фільтрація Biostone. Фільтр складається з двох частин: фільтра розміром в 0,1 мікрон і 0,01 мікрон. Поєднуючись з технологією space-fiber, відмінно фільтрує будь-яку водопровідну воду для подальшої іонізації. Завдяки індикатору легко можна визначити коли необхідно провести чергову заміну фільтра. Іонізатори PRIME WATER використовують в роботі сертифіковані фільтри Biostone Plus.

Вартість 10 фільтрів іонізаторів 744000 грн з ПДВ [54].

Заміну фільтрів потрібно робити за потреби, у інструкції щодо експлуатації написано, що це приблизно кожні 100 кубів води, вартість одного комплекта для заміни фільтра складає 1056 грн без ПДВ [54].

Зауважимо, що для планового обсягу розливу води (41070 м³) потрібно здійснювати 420 заміни на рік, у розрізі витрат це буде 443520 грн на рік, або 2,4 грн на бутель.

Загальні витрати на установку лінії, купівлю піддонів, фільтра та візка становитимуть:

$$3875000+8189138+27000+744000=12835138 \text{ (грн.)}$$

Амортизаційні відрахування (АВ) річні складатимуть 2567030,8 грн. (відповідно з врахуванням норми амортизації до групи ОЗ – 5 років, за рівномірним методом). Відповідно АВ на 1 бутель становитимуть 1,43 грн.

Для запуску роботи лінії з розливу необхідно 20 працівників, тобто потрібно найняти 20 додаткових працівників для роботи на лінії та доставки води.

Тому додаткові витрати на оплату праці потрібно передбачити у розмірі двох заробітних плат. Витрати на транспорт (автомобіль для розвозки) необхідно також врахувати.

На балансі ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у складі транспортних засобів є службові автомобілі спеціального призначення, які на перший час планується використовувати для доставки води – тому потрібно врахувати вартість дизпалива, а для цього потрібно знати точні маршрути поставок, які можуть коректуватися.

Заробітна плата нових працівників відповідатиме розміру мінімальної заробітної плати в Україні у розмірі 4723 грн. Для двадцяти працівників складатиме 94460 грн. на місяць, ЄСВ у розмірі 22% від нарахування складатиме 20781,2 грн. на місяць.

Загальні витрати на заробітну плату місячні (з ЄСВ) становитимуть $94460 + 20781,2 = 115241,2$ грн. Річні витрати складатимуть 1382894,4 (грн./рік). Таким чином, витрати на оплату праці працівників з розрахунку на один бутель складатимуть 0,77 грн., в т.ч. 0,17 грн. – відрахування ЄСВ та 0,60 грн. – витрати на зарплату.

«Допоміжним і таропакувальним матеріалам» на один бутель розрахуємо у таблиці 3.8. Доцільно буде врахувати потребу тари на тиждень, так як передбачається тара багаторазового використання.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат по статті «Допоміжні та таропакувальні матеріали»

Назва матеріалів	Одиниця виміру	Оптова ціна, грн.	Кількість	Витрати на 1 бутель, грн.
1	2	3	4	5
Бутель, 18,9л	шт.	110	1	4,0
Брак, 4% від партії	шт.	110	0,04	0,16
Ручка для бутля	шт.	8	1	4,5
Кришка	шт.	3	1	2,2

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Всього:				11,10
транспортно-заготівельні витрати (4%)				0,43
Разом				11,54
Допоміжні витрати для тари				
Вода для миття та ополіскування	м ³ /год	12,62	0,05	0,631
Миючі засоби	Пакет (5л)	2054	0,001	2,054
Всього				2,685
Загальна сума витрат по статті				13,98

Джерело: розраховано автором

Дезінфікуючі миючі засоби широко представлені на ринку. Серед всього різновиду, що використовують у харчовій промисловості виділяють товари компанії «Септоплюс». Миючий дезінфікуючий засіб SeptoPlus Ultra є не пінним, хлорвмісним засобом, що застосовується для спреї мийки на харчовому і молочному виробництві, а також на виробництві безалкогольних та води напоїв.

Серед його переваг виділяють: препарат являє собою збалансовану суміш каустика, гіпохлорита натрію і ПАР. Даний склад ефективно видаляє забруднення, плями і сліди в умовах м'якої води (<100 мг / л у перерахунку на CaCO₃). На харчовому та на виробництві безалкогольних напоїв його використовують для миття тари, піддонів, підносів, форм, охолоджувачів, купажних та відкритих ємностей, бродильних чанів та систем фільтрації.

Також SeptoPlus Ultra знаходить найрізноманітніше застосування в харчовій промисловості; є засобом з низьким рівнем піно утворення, і отже підходить для найрізноманітнішого застосування для СІР або спреї мийки; високий вміст активного хлору допомагає ефективно видаляти забруднення, плями, сліди та неприємні запахи; низьке піно утворення в умовах високої турбулентності гарантує ефективність миття; легко змивається (економить витрати води); ефективно працює в умовах будь-якої жорсткості води.

Визначимо витрати на «Паливо та енергію на технологічні цілі» на один бутель у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі»

Показник	Одиниці виміру	Норма витрат енергоресурсів в на 1 год роботи	Ціна за одиницю, грн.	Вартість енергоресурсів спожиту на 1 бутль, грн.
Електроенергія	кВт	4,5	2,8	0,126
Всього витрати по статті, грн				0,126

Джерело: розраховано автором на основі даних [68]

Витати по статті «Сировина та основні матеріали» на один бутель складатимуть: $0,019 \text{ м}^3 * 12,62 \text{ грн.} = 0,24 \text{ грн.}$

Стаття «Зворотні відходи» включає брак тари. Браковану тару можна повернути продавцю за оптовою ціною, в разі поміченого заводського браку від виробника:

$$110 * 0,04 (4\%) = 4,4 \text{ грн.}$$

Стаття «Витрати на підготовку і освоєння виробництва». На території ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є свердловина із чистою питною водою, вихід води якої знаходиться в спеціально збудованій поруч споруді (збудована раніше, але не використовується) загальною площею 750 кв.м. – саме в ній можна розмістити лінію для розливу води, а також використати місце для розташування стелажів.

Для освоєння процесу виробництва новими співробітниками планується запросити фахівця-технолога, який працює на «Arysta» та надає такі послуги. Вартість його «уроку» на день становить 2980 грн в т.ч. ПДВ. За мінусом ПДВ ця послуга коштує $2980 \text{ грн} - (2980 \text{ грн}/6) = 2384 \text{ грн.}$ Витрати на навчання розділимо на плановий річний обсяг реалізації з врахуванням похибки (резерву) і отримаємо 0,16 грн. на бутель.

Стаття «Витрати на збут». Воду доставлятимуть працівники нові по обслуговуванню лінії на автомобілі, споживання томлива якого 10л пального на

100 км. Враховуючи інфраструктуру міста Києва, розрахуємо витрати пального на 50000 км на рік. Тобто, $10 \text{ л} * 50000 \text{ км} / 1000 \text{ км} * 29 \text{ грн./л} = 145000 \text{ грн./рік}$. У розрахунку на 1 бутель відповідно до планового обсягу 0,97 грн.

Також плануємо запуснути радіо рекламу на місцевій радіо хвилі – Авто-Радіо та Люкс ФМ. Ротація фрази: Вода іонізована в бутлях «Оболонь Premium» – зміцнює ваш імунітет, лікує та відновлює водний баланс. Звертайтеся за телефоном ***», яка займає 10 секунд та буде коштувати оплатою пакету на місяць на Авто-Радіо 10 разів на день 5000 тис. грн. та на Люкс ФМ 10 разів на добу за місяць 15 000 грн. в цілому на рік становитиме 222 000 грн, а в розрахунку на 1 бутель 1,23 грн.

Стаття «Інші витрати». Поточний ремонт обладнання, вартість якого встановлюється у розмірі 10% від ринково вартості лінії відповідно до рекомендацій у технічних характеристиках обладнання: $250000 \text{ грн} * 10\% / 180128 = 0,14 \text{ грн}$.

Розрахуємо собівартість 1 бутля води у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Собівартість бутля води «Оболонь Premium»

Статті витрат	Витрати при виробництві одного бутля води, грн.
1. Сировина та основні матеріали	0,02
2. Допоміжні та таропакувальні матеріали	13,98
3 Паливо та електроенергія на технологічні цілі	0,13
4. Зворотні відходи (вираховується)	0,16
5. Основна заробітна плата	0,60
6. Відрахування до ЄСФ (22%)	0,17
7. Витрати на підготовку і освоєння виробництва	0,01
8. Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	1,41
9. Виробнича собівартість	16,07
10. Витрати на збут	1,49
11. Інші витрати	0,46

Джерело: розраховано автором

Проведемо розрахунок основних фінансових показників виробництва бутильованої іонізованої води на лінії розливу QGF 120 у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок основних фінансових показників виробництва бутильованої води іонізованої «Оболонь Premium» від ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показник	Од. вим.	Вода
Повна собівартість	грн./бутель	34,53
Нормований прибуток	%	40
Прибуток	грн / бутель	13,81
Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	грн./бутель	46,4
ПДВ 20%	грн./бутель	11,6
Відпускна ціна	грн./бутель	58

Джерело: розраховано автором

Здійснено розрахунок доходу та прибутку на плановий обсяг реалізації бутлів з водою по 19 л ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок доходу та прибутку на плановий обсяг реалізації бутлів води по 19л за рік на ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показник	На 1 бутель	Плановий випуск
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	58	104474240
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, грн.	34,53	62198198,4
ПДВ, 20%	11,6	20894848
Податок на прибуток, 18 %	2,14	3854739,2
Чистий прибуток, грн.	9,73	17526454,4

Джерело: розраховано автором

Отже, відповідно до наших обрахунків собівартість 1 бутля питної води «Оболонь Premium» складає 34,53 грн. А відпускну ціну заплановано у розмірі 58 грн./бутель.

Ми плануємо використовувати повторно тару, тому пропонується перший бутель води продавати з додатковим врахуванням вартості бутля – як застава. А в подальшому в разі обміну бутля порожнього на наповнений нашою водою користуватися відпускною ціною.

Майже всі виробники бутильованої води такою з тарою практикують врахування вартості бутля до ціни реалізації. Таку систему з продажу в

подальшому можна використати для системи лояльності постійним споживачам на умовах заключення договору з передоплатою, що передбачатиме знижку на ціну води в залежності від кількості куплених бутлів та періоду співпраці з ПрАТ «ОБОЛОНЬ» як споживача бутильованої води. Такий підхід зможе допомогти передбачити потреби у тарі у майбутньому та планових обсягах реалізації товару «Оболонь Premium».

Таблиця 3.13

**Програма системи лояльності від ПрАТ «ОБОЛОНЬ» для споживачів
«Оболонь Premium»**

Кількість бутлів, шт.	Частота покупок, разів за місяць	Період співпраці, місяці	Вид лояльності	Кількість бонусів або відсоток знижки	Періодичність нарахування видів лояльності	Термін дії бонусів та знижок, роки
1	2	3	4	5	6	7
1-3	1-2	від 6	Бонуси	1	Кожне півріччя	2
	3-6	від 4	Бонуси	3	Кожний 4,8,12 місяць року	2
	7-10	від 4	Бонуси	5		2
	10-12	від 3	Знижка	1%		Щоквартально
	13+	від 3	Знижка	2%	1	
4-6	1-2	від 6	Бонуси	3	Кожне півріччя	2
	3-6	від 6	Бонуси	5		2
	7-10	від 3	Знижка	1%	Щоквартально	1
	10+	від 3	Знижка	2%		1
	13+	від 2	Знижка	3%		1
7-9	1-2	від 6	Бонуси	5	Кожне півріччя	2
	3-6	від 4	Знижка	1	Кожний 4,8,12 місяць року	1
	7-10	від 4	Знижка	2		1
	10-12	від 3	Знижка	3	Щоквартально	1
	13+	від 2	Знижка	4	Кожні 2 місяця	1
10+	1-2	від 6	Бонуси	7	Кожне півріччя	2
	3-6	від 4	Знижка	2	Кожний 4,8,12 місяць року	1
	7-10	від 4	Знижка	4		1
	10-12	від 4	Знижка	6		1

Джерело: розроблено автором

Щоб зацікавити споживачів доцільно розробити систему знижок та лояльності до постійних клієнтів – один із варіантів-пропозицій системи лояльності відображено у таблиці 3.13. чудовим стратегічним рішенням стане під

час переключання договорів із споживачами та вписувати пункт про переваги купівлі іонізованої води у ПрАТ «ОБОЛОНЬ», наприклад, пропонування системи лояльності, яка працюватиме протягом року, надання інформації про склад води та якість на основі висновків лабораторії підприємства тощо.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегії диверсифікації господарської діяльності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

За рахунок введення нового обладнання в експлуатацію очікується збільшення загальної суми прибутку, з урахуванням збитку на підприємстві на меті – зменшити його величину та реалізувати новий напрямок в господарській діяльності підприємства.

Для обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегії диверсифікації господарської діяльності на підприємстві для початку розрахуємо Чистий генерований потік (CFI):

$$CFI = TP \times (1 - IT) + A, \quad (3.1)$$

де CFI - генерований грошовий потік (cash flow of investing activities); TP - прибуток до оподаткування (total profit); IT - ставка податку на прибуток (income tax), поділена на 100; A - амортизаційні відрахування (amortization).

$$TP = 42276,1 \text{ (тис.грн.)}$$

$$CFI = 37233,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Отже, генерований грошовий потік складає 37233383,4 тис. грн.

За допомогою методу дисконтування визначимо вартість майбутніх доходів від проекту.

Чиста теперішня вартість за життєвий цикл проекту визначається:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3.2)$$

де, t – рік реалізації проекту ($t = 5$); CF_t – чистий грошовий потік; i – ставка дисконту.

Згідно з даними НБУ ставка дисконту дорівнює 8% ($i = 8\%$) (станом на 26.04.2020 р.).

Розрахуємо чисту теперішню вартість для вкладання інвестицій у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок теперішньої вартості вкладу по роках

CFI	Рік, t	(1+i) ^t	CFI/(1+i) ^t
372333834,62	1	1,08	34375772,8
372333834,62	2	1,166	31932962,8
372333834,62	3	1,260	29550662,4
372333834,62	4	1,360	27377819,6
372333834,62	5	1,470	25329139,2
Усього (чиста теперішня вартість, NPV) грн.:			148566356,8
Усього (чиста теперішня вартість, NPV) тис. грн.:			148566,36

Джерело: розраховано автором

Визначимо індекс прибутковості:

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

$$PI = 3,99$$

Оскільки, $PI > 0$, то дану стратегію диверсифікації господарської діяльності можна бути рекомендовати до впровадження. Далі розрахуємо середню теперішню вартість:

$$CFI_{сер} = \frac{37233,4}{5} = 7446,7 \text{ (тис. грн.)}$$

Наступним кроком буде розрахунок дисконтованого періоду повернення інвестицій за формулою:

$$PBP = \frac{CE}{TP}, \quad (3.4)$$

$$PBP = \frac{12835,1}{42276,1} = 0,3 \text{ (роки)}$$

Розрахуємо індекс доходності (рентабельності) інвестиції:

$$ID = \frac{ЧТВ+ТВ_1}{ТВ_1} \quad (3.5)$$

$$ID = 4,98$$

Оскільки, $ID > 1$, то даний проект є прибутковим та рекомендований до впровадження.

Зведемо розраховані показники ефективності впровадження лінії розливу питної води у таблицю 3.15.

Таблиця 3.15

Основні показники оцінки ефективності проекту

№ п/п	Показник	Значення	База порівняння
1.	Чиста теперішня вартість, тис. грн.	148566,36	>0
2.	Термін окупності, років	0,3	-
3.	Індекс прибутковості	3,99	>1
4.	Індекс доходності	4,98	>0

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження лінії по розливу бутильованої іонізованої води QGF 120 є економічно доцільним за основними показниками оцінки ефективності даного проекту. Період окупності становить 0,3 року.

Розглянемо вплив запропонованого заходу щодо встановлення лінії з розливу бутильованої іонізованої води по 19 л QGF 120 на основні показники економічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Вплив стратегії диверсифікації господарської діяльності на основні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показники	Один. виміру	Базис	Проект	Відхилення	
				абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5078764	5183238,2	104474,2	2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4292370	4354568,2	62198,2	1,5
Валовий: прибуток	тис. грн.	786394	828670	42276	5,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	тис. грн.	(365420)	(347893,5)	17526,5	4,8
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5004548	5017383,1	12835,1	0,3
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	6495804,5	6526166,1	30361,6	0,5
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	2289015	2306541,5	17526,5	0,8
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації основної продукції	грн.	1,1	1,09	0,01	0,9
Чисельність працівників	чол.	2487	2507	20	0,8
Фондовіддача	грн./грн.	1,01	1,03	0,02	2
Фондомісткість	грн./грн.	0,98	0,97	0,01	1,02
Рентабельність діяльності(продажів)	%	-7,19	-6,71	0,48	X
Рентабельність активів	%	-5,63	-5,33	0,3	X
Рентабельність власного капіталу	%	-15,96	-15,08	0,88	X

Джерело: розраховано автором

В результаті впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності, а саме встановлення лінії з розливу бутильованої іонізованої води

«Оболонь Premium» на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» очікуються зміни наступних показників економічної діяльності:

– збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 104474,2 тис. грн. або на 2% відносно періоду до впровадження;

– приріст валового прибутку на 5,4% у проектному періоді відносно попереднього;

– очікується збільшення чистого прибутку у розмірі 17526,5 тис. грн. на 4,8% порівняно з попереднім періодом, збільшення чистого прибутку від диверсифікації діяльності не погасить увесь збиток на підприємстві, але введе позитивну тенденцію введення господарської діяльності в цілому щодо ;

– вартість основних засобів зростає за рахунок придбання нової лінії тому і показники ефективності використання їх змінюються – фондвіддача зростає на 2 % (0,02 грн./грн.) в після проектний період, а фондомісткість відповідно пропорційно знижується на 0,01 грн./грн. (на 1,02%);

Очікуваний період окупності проекту 0,3 року.

Отже, врахувавши вище приведені розрахунки стратегію диверсифікації господарської діяльності можна вважати доцільною та рекомендувати до впровадження на ПрАТ «ОБОЛОНЬ», як один із підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Як виявлено в ході аналізу господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 рік у вигляді чистого фінансового результату отримала збиток у розмірі 365420 тис. грн., з метою підвищення ефективності введення господарської діяльності та зростання інтегрального показника диверсифікації, який на кінець 2018 року складає 0,652 підприємству бажано (рекомендовано) диверсифікувати один із виробничих підрозділів ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а саме виробництво

мінеральній воді, так як підприємство застосовує стратегію інтенсивного зростання, яка може включати в себе розробку стратегії центрованої диверсифікації даного підрозділу.

В рамках розробки та впровадження стратегії центрованої диверсифікації для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» продаж бутильованої іонізованої води у бутлях ємністю 19 л. за допомогою встановлення лінії з розливу бутильованої води QGF 120 є найкращим варіантом впровадження даної стратегії для покращення фінансового стану та освоєння нового ринку для компанії.

Економічна частина розрахунків доцільності та обґрунтування рішення, щодо впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності на підприємстві ПрАТ «ОБОЛОНЬ» демонструє позитивну динаміку на основні показники діяльності підприємства.

Впровадження даної стратегії було розраховано з урахування потенційного попиту на воду «Оболонь Premium» в місті Києві. В результаті здійснення розрахунків продаж іонізованої води «Оболонь Premium» як товару ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є економічно доцільним зважаючи на такі показники як: Період окупності – 0,3 року, Чиста теперішня вартість – 148566,36 тис. грн., Індекс прибутковості – 3,99, Індекс доходності – 4,98. Ці значення свідчать про доцільність впровадження проекту та імовірність отримання економічних вигід до завершення, враховуючи значення очікуваного періоду повернення інвестицій.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Диверсифікація господарської діяльності як суспільна форма організації процесу виробництва продукції або надання послуг означає одночасний розвиток різних, непов'язаних, нових видів виробництва, розширення номенклатури та асортименту виготовлюваної продукції (робіт, послуг) в межах одного підприємства. Диверсифікація за своїм економічним змістом відображає процес розширення (розгалуження) видів підприємницької діяльності суб'єкта господарювання. Результатом процесу диверсифікації підприємств (організацій) є їх реорганізація в багатоцільові комплекси (виробництво товарів та послуг різного призначення і характеру). Диверсифікованим вважається підприємство, на якому понад 30 % загального обсягу продажу – це товари й послуги, не пов'язані з його основною діяльністю [2].

В економічній літературі більшість зазначених вище дослідників виділяють такі напрями диверсифікації:

- концентрична – створення нових видів продукції за існуючої технології і на основі тих самих матеріалів, сировини, що раніше використовувалися на підприємстві;
- вертикальна – організація виробництва продукції, яку раніше підприємство отримувало від партнерів-постачальників;
- горизонтальна – випуск продукції, для виробництва якої потрібні зміни існуючої технології або розробка нової;
- корпоративна – створення і виробництво принципово нової продукції.

Також, потрібно наголосити на тому, що основними елементами, які забезпечують формування стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства, є мотиви й цілі диверсифікаційного зростання, стратегічний потенціал та система стратегічного управління, які мають взаємопов'язаний і взаємодоповнювальний характер та в цілому визначають форму і зміст стратегії

диверсифікації. Ефективна ж реалізація стратегії диверсифікації потребує дотримання всіх етапів кожного з трьох запропонованих модулів:

- 1) визначення доцільності диверсифікаційного зростання;
- 2) моделювання стратегії диверсифікації;
- 3) реалізація стратегії диверсифікації.

Проаналізувавши господарську діяльність ПрАТ „Оболонь”, яке займає одне з провідних місць на ринку виробництва алкогольних та безалкогольних напоїв можемо зробити висновки, що на сьогоднішній день фабрика випускає різноманітну продукцію, що задовольняє вимоги споживачів.

У ході аналізу даних 2017 і 2018 років можемо зробити наступні висновки. В цілому, за показниками аналізованого періоду вартість ОЗ підприємства зросла, незначним чином змінилася їх структура, показники, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами також зазнали змін – так, показник фондоддачі ОЗ, що показує, скільки продукції вироблено на кожную гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби у 2018 році зріс на 12,2 %, фондомісткість показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції відповідно знизилася на 10,9%, показник фондоозброєності, що характеризує ефективність використання основних виробничих фондів працівниками підприємства зменшився на 5,4%, а показник рентабельності зменшився на 7,69 %.

Виходячи з визначених показників ефективності використання оборотних коштів, можемо зробити висновок, що оборотність обігових коштів за аналізований період пришвидшилась на 9,36 днів, це призвело до збільшення коефіцієнта оборотності засобів на 0,32 об. і до зменшення коефіцієнта завантаженості на 0,3 коп. відповідно.

Зазначимо, що у 2018 році відбулося збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, порівняно з 2017 на 6,3%. Відповідно, збільшилася собівартість продукції на 10,67 % .

Варто зазначити, що у звітному році, виходячи з аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, чистий прибуток фірми знизився на 294,6% порівняно з 2017 роком.

За допомогою PEST-аналізу, ми провели оцінку впливу на ПрАТ „Оболонь” 4 груп зовнішніх факторів, сумарна оцінка яких факторів становить 24. Оцінюючи їх вплив за шестидесяти бальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна зазначити, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірному впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Також за допомогою аналізу бізнес-стратегій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ми визначили, що виробництво пива є основним видом діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці нами сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок.

На ринку мінеральної води корпорація ПрАТ «ОБОЛОНЬ», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п'ятірки виробників із часткою ринку 4,3%.

Акцентуємо увагу, на забезпеченні відповідності диверсифікації діяльності економічному потенціалу підприємства. Між масштабом і напрямом диверсифікації діяльності підприємства і рівнем необхідних стратегічних змін існує прямо пропорційний зв'язок: чим масштабнішою є диверсифікація, тим масштабнішими будуть й необхідні стратегічні зміни. У випадку ж, якщо

економічний потенціал підприємства є таким, що відповідає вимогам обраної діяльності, потреба в розробці та впровадженні стратегічних змін відпадає. У ситуації з ПрАТ «ОБОЛОНЬ», після аналізу основних показників введення господарської діяльності підприємства, можна зробити наступні висновки: підприємство недостатньо використовує свій стратегічний та економічний потенціал та потребує розробки та впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності.

Отже, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» повинно здійснювати стратегію диверсифікації з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням подальшої фінансової стійкості підприємства.

Як виявлено в ході аналізу господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 рік у вигляді чистого фінансового результату отримала збиток у розмірі 365420 тис. грн., з метою підвищення ефективності введення господарської діяльності та зростання інтегрального показника диверсифікації, який на кінець 2018 року складає 0,652 підприємству бажано (рекомендовано) диверсифікувати один із виробничих підрозділів ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а саме виробництво мінеральний води, так як підприємство застосовує стратегію інтенсивного зростання, яка може включати в себе розробку стратегії центрованої диверсифікації даного підрозділу.

В рамках розробки та впровадження стратегії центрованої диверсифікації для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» продаж бутильованої іонізованої води у бутлях ємністю 19 л. за допомогою встановлення лінії з розливу бутильованої води QGF 120 є найкращим варіантом впровадження даної стратегії для покращення фінансового стану та освоєння нового ринку для компанії.

Економічна частина розрахунків доцільності та обґрунтування рішення, щодо впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності на

підприємстві ПрАТ «ОБОЛОНЬ» демонструє позитивну динаміку на основні показники діяльності підприємства.

Впровадження даної стратегії було розраховано з урахування потенційного попиту на воду «Оболонь Premium» в місті Києві. В результаті здійснення розрахунків продаж іонізованої води «Оболонь Premium» як товару ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є економічно доцільним зважаючи на такі показники як: Період окупності – 0,3 року, Чиста теперішня вартість – 148566,36 тис. грн., Індекс прибутковості – 3,99, Індекс доходності – 4,98. Ці значення свідчать про доцільність впровадження проекту та імовірність отримання економічних вигід до завершення, враховуючи значення очікуваного періоду повернення інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронєцька І.С. Економічні засади диверсифікації виробництва в агропромисловому секторі / І.С. Воронєцька, Н.М. Стасюк [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/24_NPM_2010/Economics/71164.doc.htm.
2. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації підприємства / О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 148–152.
3. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності / З.М. Грушак // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 5. – С. 6–9.
4. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії / К.В. Богачевська // Вісник Криворізького національного університету. – 2012. – № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/71.pdf>.
5. Большой экономический словарь / авт.-уклад. Азрилиян А.Н. – М. : Фонд «Правовая культура», 1994. – 459 с.
6. Эванс Дж. Маркетинг / Дж.Эванс, Б.Берман ; сокр. пер. с англ. ; авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячев. – М. : Экономика, 1990. – 350 с.
7. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства / Т.С. Грабович // Вісник НТУ «ХП». – 2012. – № 58 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>.
8. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007.
9. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
10. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА- М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

11. Экономическая энциклопедия ; гл. ред. Абалкин Л.И. – М. : ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 1055 с.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : Видавництво КНЕУ, 1999. – 384 с.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / Зуб А.Т. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
14. Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова та ін. – Х. : ТОВ «Олант», 2002. – 416 с.
15. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Д. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2003. – 514 с.
16. Аронов А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А.М. Аронов, А.М. Петров. – СПб. : Лениздат, 2000. – 126 с.
17. Тян Р.Б. Планирование и контроль деятельности предприятий : учебник / Р.Б. Тян, В.А. Ткаченко. – Днепропетровск : Наука и образование, 2003. – 300 с.
18. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення : монографія / О.С. Телетов. – Суми : Вид-во Сумського державного університету, 2002. – 231 с.
19. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія / С.В. Мочерний : у 3-х т. ; редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 2002. – С. 952.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; пер. с англ. Е.М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
21. Бутыркин А.Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации / А.Я. Бутыркин // Страховое дело. – 2005. – № 4. – С. 52–59.
22. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : автореф. дисс. ... к.э.н. : 08.06.01 / С.М. Попова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2004. – 20 с.

23. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. к.е.н. / Г.О. Пересадько ; наук. кер. С.М. Ілляшенко. – Суми : СумДУ, 2008. – 254 с.
24. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М.М. Скоробогатов, О.І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24129/4Skorobogatov.pdf>.
25. «Оболонь» — найбільший виробник напоїв в Україні [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу: <http://obolon.ua>
26. ПрАТ «Оболонь» (липень 2017). Соціальний звіт компанії «Оболонь» 20'6 (PDF). ПрАТ «Оболонь». с. 60. Архів оригіналу за 2018-06-25. Процитовано 2017-08-17.
27. Корпорація «Оболонь»: Управління. Корпорація «Оболонь». Архів оригіналу за 2013-06-25. Процитовано 2010-08-15.
28. Вісник корпорації «Оболонь» [Електронний ресурс] – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://issuu.com/obolon/docs/2018>.
29. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник [Електронний ресурс] / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – Режим доступу: <http://interservis.info/lib/i5/>
30. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — [3-тє вид., без змін]. — К. : КНЕУ, 2007. — 304 с.
31. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. М. Лукашевич. — Львів : Новий Світ-2000, 2008. — 248 с.
32. Метеленко Н. Г. Економіка підприємства: основи теорії та практики : навч. посіб. / Н. Г. Метеленко. — Дон.: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2008. — 222 с.
33. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010.

34. Куценко Ю. Продуктивність праці у підприємницькій діяльності: Інструктивний матеріал. — К., 2006. — 66с.
35. «Оболонь» — найбільший виробник напоїв в Україні [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу: <http://obolon.ua>
36. ПрАТ «Оболонь» (липень 2017). Соціальний звіт компанії «Оболонь» 20'6 (PDF). ПрАТ «Оболонь». с. 60. Архів оригіналу за 2018-06-25. Процитовано 2017-08-17.
37. Корпорація «Оболонь»: Управління. Корпорація «Оболонь». Архів оригіналу за 2013-06-25. Процитовано 2010-08-15.
38. Вісник корпорації «Оболонь» [Електронний ресурс] – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://issuu.com/obolon/docs/2018>.
39. Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
40. Луцик О.В. Диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків як пріоритетний напрям розвитку України в умовах кризи// О.В. Луцик // Збірник наукових праць учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». — К.: НТУУ «КПІ», 2015.-С. 259-263.
41. Луцик О.В. Іноземні інвестиції: позитивні та негативні наслідки для економіки України/ О.В. Луцик // Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління». — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — С. 51-53.
42. Маркетинг без диплома. Просто и практично / Джон Янч; пер. с англ. Ю. Константиновой; [науч. ред. В. Смирнов]: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015. – 304 с.
43. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин ; за заг. ред. В. В. Липчука. – Львів : Магнолія - 2006, 2012. – 456 с.

- 44.Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. / за ред. Буднікевич І. М. – К. : Центр учбов. л-ри, 2013. – 536 с.
- 45.Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посіб. / В. В. Липчук, Л. В. Погребняк. – Львів : Магнолія - 2006, 2012. – 352 с.
- 46.Маркетинг: навчальний посібник / І. І. Вініченко, Л. М. Курбацька, М. П. Сорока та ін. — Донецьк : Юго-Восток, 2013. – 408 с.
- 47.Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. / за ред. Буднікевич І. М. – К. : Центр учбов. л-ри, 2013. – 536 с.
- 48.Маркетингові технології економічного зростання : монографія / М.А. Окландер, О.І. Яшкіна, І.Л. Литовченко; за ред. М.А. Окландера. – Одеса : Астропринт, 2012. – 376 с.
- 49.Меленчук Ю.Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / Ю.Т. Меленчук // Технологический аудит и резервы производства. –2015. – № 1/6 (21). – С. 18–21.
- 50.Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – URL:<http://obolon.ua/ua>
- 51.Вісник корпорації «Оболонь» 2018 р. [Електронний ресурс] – URL:https://issuu.com/obolon/docs/_____2018
- 52.Офіційний сайт продажу ПЕТ тари. [Електронний ресурс] Режим доступу – <https://ssk.ua/ua/product/poddony-dlya-butylej-68>
- 53.Сайт виробника візка для бутлів з водою модель ТВ-1 [Електронний ресурс] Режим доступу – <https://pro-stock.com.ua/ukr/>
- 54.Офіційний сайт продавця фільтрів для води. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://primewater.com.ua/>
- 55.Просвирина А. Маркетингове дослідження ринку пива України в 2020 році / А. Просвирина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe_issledovanie-rynkapiva-v-ukraine-2020-g.html.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 2019 | 01 | 01 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	8337	6857
первісна вартість	1001	43259	43396
накопичена амортизація	1002	34922	36539
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48455	20201
Основні засоби:	1010	5141361	4867736
первісна вартість	1011	11850066	11940760
Знос	1012	6708705	7073024
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18522	109397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом І	1095	5216689	5004205
Запаси	1100	750563	719638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297870	203818
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	51466	89746
з бюджетом	1135	71280	35310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8047	5475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430965	9897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46172	16876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16455	30659
Усього за розділом II	1195	1664771	1105944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6881460	6110149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2945067	2763289
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518048	-746302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13580)

Продовження додатку А

1	2	3	4
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом І	1495	2495482	2082548
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511172	542401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2037873	487124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237082	267953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	2786127	1297478
Короткострокові кредити банків	1600	417962	1419600
Векселі видані	1605	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	830232	1021281
за розрахунками з бюджетом	1620	150294	91167
за у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
за розрахунками зі страхування	1625	5364	5926
за розрахунками з оплати праці	1630	51430	44447
за одержаними авансами	1635	46900	64560
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10306	11462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85487	69804
Усього за розділом III	1695	1599851	2730123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6881460	6110149

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2018 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5078764	4777539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4292370)	(3878473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	786393	899066
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85301	88488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(303955)	(296579)
Витрати на збут	2150	(675489)	(612349)
Інші операційні витрати	2180	(20451)	(29144)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	49482
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(128200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4259	97691
Інші доходи	2240	-23505	430848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275269)	(314744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6725)	(42861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220797
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(325802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39618	-44217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176580
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(365420)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368322	177242
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0

Продовження додатку А

Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3267238	2960495
Витрати на оплату праці	2505	529153	448146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113058	95052
Амортизація	2515	457032	451790
Інші операційні витрати	2520	1296562	1107101
Разом	2550	5663043	5062584