

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**" ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ"**

Виконав: здобувач II курсу, групи ЕП-19 вч
ОПП з Економіка бізнесу та інновацій
Спеціальність 051 Економіка

шифр і назва

Лесів І. Г

прізвище, ініціали

Керівник: Дубінський С.В.

кандидат економічних наук, доцент

прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Дніпро
2021

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь МАГІСТРА

ОПП з Економіка бізнесу та інновацій

Спеціальність 051 Економіка

Затверджую:

Зав. кафедри Задоя Анатолій Олександрович
професор, доктор економічних наук, заслужений
працівник народної освіти України,
академік Академії економічних наук України
(підпис, прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

“ ” 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Лесів Інна Геннадіївна

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи Диверсифікація виробництва в сучасних умовах господарювання

2. Керівник роботи Дубінський Сергій Володимирович

кандидат економічних наук, доцент

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

Затверджені наказом від " " 20__ р., №

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: розкриття сутності, специфіки диверсифікації у виробництві та механізм застосування в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – процес формування диверсифікації виробництва.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади щодо вдосконалення диверсифікації виробництва при формуванні та реалізації в сучасних умовах господарювання.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

Вступ: оцінювання сучасного стану проблеми, вказівка на провідних вчених та спеціалістів у цій сфері, означення існуючих прогалин знання в цій предметній галузі, актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, структура роботи.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

1.1. Сутність та види диверсифікації.

1.2. Специфіка диверсифікації у виробництві.

1.3. Методи оцінки диверсифікації виробництва.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

2.1. Аналіз кондитерської промисловості України за 2010 – 2019 рр

2.2 Організаційно-економічна характеристика та оцінка виробничої діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» за 2017 – 2019 рр

2.3. Аналіз ефективності господарчої діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

3.1. Формування диверсифікації виробництва у кондитерській галузі

3.2 Диверсифікації виробництва – запуск виробництва рослинного м'яса

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Перший	Дубінський С.В.		
Другий	Дубінський С.В.		
Третій	Дубінський С.В.		

7. Дата видачі завдання 19.09.20р.

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Закріплення керівника кваліфікаційної роботи	01.09.2020	01.09.2020
2	Вибір та обговорення теми кваліфікаційної роботи	15.09.2020	15.09.2020
3	Остаточне затвердження теми кваліфікаційної роботи	20.09.2020	20.09.2020
4	Одержання завдання на кваліфікаційну роботу у наукового керівника	25.09.2020	25.09.2020
5	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	15.10.2020	15.10.2020
6	Виконання першого розділу	01.11.2020	01.11.2020
7	Збір матеріалів на підприємстві	15.11.2020	15.11.2020
8	Виконання другого розділу	25.11.2020	25.11.2020
9	Виконання третього розділу	20.12.2020	20.12.2020
10	Оформлення висновків і рекомендацій	24.12.2020	24.12.2020
11	Оформлення роботи, одержання відзиву	10.01.2021	08.01.2021
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.01.2021	08.01.2021
13	Захист кваліфікаційної роботи	21-25.01 2021	26.01.2021

Здобувач

підпис

Лесів І.Г.

прізвище, ініціали

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

Дубінський С.В.

прізвище, ініціали

АНОТАЦІЯ

Лесів І.Г. **Диверсифікація виробництва в сучасних умовах господарювання**

У роботі розглянуто теоретичні і практичні аспекти диверсифікації виробництва кондитерського підприємства на цільовому ринку України, досліджено стан та тенденції його розвитку, систематизовано класифікацію сегментів кондитерських виробів та чинники, що формують асортимент і якість. Проведено дослідження кондитерського ринку у період 2010-2019 рр., в результаті чого виявлено тенденції розвитку на найближчі 5 років. Це дозволило змодельовати ситуацію для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», провести розрахунки, визначити перспективні напрямки, та обґрунтувати диверсифікацію виробництва для даного підприємства

Ключові слова: кондитерські вироби, сегменти, методи дослідження, диверсифікація виробництва, перспективні напрямки

SUMMARY

Lesiv I.G. Diversification of production in modern economic conditions.

The paper considers theoretical and practical aspects of diversification of confectionery production in the target market of Ukraine, studies the state and trends of its development, and systematizes the classification of segments of confectionery and the factors that shape the range and quality. A study of the confectionery market in the period 2010-2019, and identified trends for the next 5 years. This allowed modeling the situation for the company LTD "AVK CONFECTIONERS", to make calculations, identify promising areas, and justify the diversification of production for the company.

Key words: confectionery, segments, research methods, production diversification, and perspective directions.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА	10
1.1. Сутність та види диверсифікації.	10
1.2. Специфіка диверсифікації у виробництві.	20
1.3. Методи оцінки диверсифікації виробництва.	28
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	37
2.1 Аналіз розвитку кондитерської промисловості України за 2010 – 2019 рр.	36
2.2 Організаційно-економічна характеристика та оцінка виробничої діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» за 2017 – 2019 рр.	56
2.3. Аналіз ефективності господарчої діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	69
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	94
3.1. Формування диверсифікації виробництва у кондитерській галузі	94
3.2 Диверсифікація виробництва – запуск виробництва рослинного м'яса	100
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час, в умовах загальної нестабільності світової економіки, зміна цін на нафту і, як наслідок, курсу гривні, проблем паливно-сировинного сегмента і поточна глобальна пандемія коронавірусної інфекції COVID-19 (коронавірус SARS-CoV-2), в українській економіки вийшла на перший план. Підприємствам в поточній ситуації важко протистояти зовнішнім факторам. Зміна попиту, падіння прибутку, технологічна і технічна відсталість виробництва, обмежені можливості експансії в рамках окремих галузей, накопичення значного обсягу грошових ресурсів, пошук сфер для вигідного вкладення капіталу – все частіше підштовхує підприємства до диверсифікації бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування диверсифікації виробництва в сучасних умовах розвитку ринку.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади щодо вдосконалення формування диверсифікації виробництва. Предмет і об'єкт дослідження визначили мету і завдання роботи.

Методи дослідження статистичний аналіз – задіяний для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних щодо результатів господарської діяльності обраної компанії; теоретичного узагальнення та порівняння – використовувався з метою уточнення наукових понять з проблем виокремлення факторів формування системи конкурентоспроможності та аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ; метод таксономії – для аналізу узагальнюючих показників ринкової позиції підприємства та власних резервів під час проведення аналізу конкурентоспроможності серед існуючих конкурентів.

Питаннями диверсифікації займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: Л. І. Абалкін [1], І. Ансофф [2], Е. Г. Багудіна [4], И.С. Басков [4], О. С., Виханский [5], Е.Н. Войтехович [6], С. А. Григорьева [7], Г.Я. Гольдштейн [8], М. В. Гуцев [9], В.І. Данилов – Данільян [10], Л. Демидова [11], К. Ітамі [12], Н.Р. Кельчевская [13],

М. Г. Коваленко [14], Е. Р. Кокова [15], С. С. Копасова [16], С. Нікітін [17], Є.Г. Новицький [18], Н.Б. Рудик [19], Е.Е. Румянцева [20] тощо.

Значна увага приділяється різним аспектам диверсифікації научних праць в таких вчених, як С. Нікітін [17], Є.Г. Новицький [18], Н.Б. Рудик [19], Е.Е. Румянцева [20], С.А Сироткін [21], В. К. Скляренко [22], М. А. Стрільці [23], М. Степанова [24], Т. В. Ускова [25], Allen [26], С.Н. Berry [27], Booz [28], A. Kenneth [29], Hamilton [30], A. Sakuma [31], Yoshinara E. [32] та ін.

Мета і завдання дослідження – удосконалення формування диверсифікації виробництва ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».

Для реалізації поставленої мети були вирішені такі задачі:

- надати організаційно-економічну характеристику нормативних актів підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»;
- проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»;
- проаналізувати ефективність господарської діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»;
- дослідити формування диверсифікації виробництва;
- проаналізувати аспекти формування диверсифікації виробництва;
- оцінити формування диверсифікації виробництва ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»;
- розробити напрямки удосконалення формування диверсифікації виробництва ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».

Апробація результатів дослідження: матеріали кваліфікаційної магістерської роботи було оприлюднено у «Диверсифікація виробництва в сучасних умовах господарювання» на Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Євроінтеграційний вибір України та проблеми макроекономіки: XXIX Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, том 2, Дніпро, 30.11-01.12.20 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. – С. 122-123) (Додаток Б).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи щодо формування диверсифікації виробництва можуть бути використані для підвищення економічної ефективності підприємства.

Робота викладена на 109 сторінках тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку з 82 літературних джерел, містить 29 рисунків, 29 таблиці.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

1.1. Сутність та види диверсифікації

В даний час, в умовах загальної нестабільності світової економіки, зміна цін на нафту і, як наслідок, курсу гривні, проблем паливно-сировинного сегмента і поточна глобальна пандемія коронавірусної інфекції COVID-19 (коронавірус SARS-CoV-2) в українській економіці вийшла на перший план. Підприємствам в поточній ситуації важко протистояти зовнішнім факторам. Зміна попиту, падіння прибутку, технологічна і технічна відсталість виробництва, обмежені можливості експансії в рамках окремих галузей, накопичення значного обсягу грошових ресурсів, пошук сфер для вигідного вкладення капіталу – все частіше підштовхує підприємства до диверсифікації бізнесу.

Сьогодні українським підприємствам важливо максимально залучити наявні ресурси для того, щоб переорієнтувати свій бізнес відповідно до запитів кінцевих споживачів, подолати кризові явища і продовжити розвиток по висхідній лінії. Інноваційний курс розвитку промислових підприємств разом з тим вимагає і нових теоретичних підходів до процесів диверсифікації господарської діяльності. І стратегія диверсифікованого розвитку підприємств стає все більш актуальною, що дозволяє мінімізувати ризики, якщо підприємство діє в різних напрямках і на декількох ринках.

Аналітики відзначають, що на сучасному етапі розвитку економіки так звані «ключові компетенції» компанії стають основним джерелом її конкурентної переваги. Диверсифікація як стратегія ведення бізнесу, а точніше вміння її вигідно використовувати, може бути віднесена до числа ключових компетенцій фірми.

В економічній теорії і практиці відсутня однаковість в класифікації диверсифікації [1, 2]. Залежно від того що мається на увазі під диверсифікацією процесу автори виділяють різні класифікаційні ознаки, види і форми диверсифікації.

В даний час поняття «диверсифікація» широко використовується в економічній науці в Україні і за кордоном. В економічно розвинених країнах воно увійшло в практику з середини 1950-х років [7, 8]. В [9] під диверсифікацією розуміється процес розширення номенклатури товарів і послуг, вироблених окремими підприємствами (фірмами). Поняття «диверсифікація» розглядається як у вузькому так і в широкому сенсі. Диверсифікація – в найзагальнішому вигляді розширення номенклатури, товарів, вироблених підприємствами. Диверсифікація (лат. *Diversification* – різноманітність) – це перехід діяльності підприємства в нові сфери: збільшення асортименту та видів вироблених товарів (послуг), зміна географічної сфери діяльності і ін. Диверсифікація пов'язана з використанням накопичень підприємства не тільки на виробництво основної продукції, встановленням контролю над яким - то етапом виробництва, але і на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі [11].

Таким чином, в економічній літературі диверсифікація визначається як «проникнення капіталу корпорації в галузі, які прямо не пов'язані з основною сферою її діяльності» [4, 10, 11]. У вузькому сенсі під диверсифікацією розуміється проникнення капіталу підприємства в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку з основним родом його діяльності [12, 13]. Як пропонують автори в монографії [3], *diversification*: диверсифікація, різнотипність, розширення асортименту, різнобічний розвиток. По-перше, розосередження ризику шляхом інвестицій в різні категорії активів, акції, облігації, дохідні фінансові документи, дорогоцінні метали, папери підприємств різних галузей або взаємні, фонди з широким спектром акцій в одному портфелі вкладень. По-друге, диверсифікація, в умовах корпорації – участь компанії в різних областях діяльності. З економічної точки зору, диверсифікація – це розвиток і збільшення обсягів виробництва шляхом випуску додаткової нової продукції на нові ринки, пошуку більше сильної позиції на ньому. Разом з тим, це визначення не враховує інші аспекти диверсифікації, такі як вміння фірми «впорядкувати» свій капітал і більш цілеспрямовано використовувати свій інтелект в умовах конкурентної боротьби, здатність забезпечити широке поле діяльності для менеджерів і подальшого зростання.

Приділяючи особливу увагу проблемам диверсифікації автор [4] визначає диверсифікацію як процес постійних змін, перетворень; багатоваріантність, різноманітність підходів, дій, діяльності по відношенню щодо будь-якого об'єкта. Під диверсифікацією розуміється будь-яка зміна (збільшення, зменшення) числа видів діяльності, які часто що трактуються як галузь [8].

Розглянемо еволюцію теорії диверсифікації.

У 1950-60-і роки інтеграційний процес в економіці розвинених країн придбав міжгалузевий характер. З усіх об'єднань - міжгалузеві становили близько 90%. Виникла диверсифікована форма організації - багатогалузева компанія, що являє собою систему комбінатів, прив'язаних до галузевого ядра.

У 60-70-ті роки ХХ століття за кордоном велике значення надавалося отримання синергетичного ефекту від диверсифікації, що викликало потік злиття і поглинань, підсумком стало створення великих конгломератів.

Після 1965 г. «природна» диверсифікація припиняється, а процес інтеграції вступає в фазу створення конгломератів. Такий же тип злиття був домінантний і в 80-ті роки [8]. До складу концернів входять організації НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), фінансові установи, широко розгалужені збутові мережі, центри з підготовки та підвищення кваліфікації персоналу і т.д.

Для наочності, розглянемо еволюцію поглядів про диверсифікацію у таблиці 1.

Таблиця 1.1

Еволюція поглядів про диверсифікацію

Науковці	Погляди
Kenneth Andrews.	зміни, а в найзагальнішому вигляді розширення номенклатури товарів, вироблених окремими підприємствами і об'єднаннями [2]
Berry С.Н.	зростання кількості галузей, в яких функціонує компанія [45]
Yoshinara Е., Sakuma А., Ігамі К.	стратегія, яка б знизил ризик ринкової діяльності в несприятливих умовах і підвищує ступінь фінансовою стійкості компанії [16]

Продовження таблиці 1.1

Booz, Allen, Hamilton	спосіб розширення основного бізнесу з метою зростання і / або зниження ризику, який: 1) включає всі інвестиції, за винятком тих, які безпосередньо націлені на підтримку конкурентоспроможності наявного бізнесу; 2) може набувати форми інвестицій в нові продукти, послуги, сегменти ринку і географічно ринки; 3) може досягатися кількома способами, включаючи внутрішній розвиток, придбання, організацію спільних підприємств, ліцензійні угоди [18]
Ансофф І.	це термін, який застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх [3]
Багудіна Е. Г.	розосередження капіталу між різними об'єктами вкладень з метою зниження економічних ризиків [19]
Гольдштейн Г.Я.	Расширення ассортимента продукции, що випускається і переорієнтація ринків збуту, освоєння нових видів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству [5]
Кельчевская Н.Р. Сироткін С.А	від інвестиційної стратегії, пов'язаний з розширенням або зміною видів інвестиційної діяльності [1]
Новицький Є.Г.	проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничої зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їх діяльності; в широкому сенсі- поширення господарської діяльності на нові сфери [20]
Рудик Н.Б.	процес проникнення корпорації в нові галузі виробництва і географічні сегменти ринку з метою знижені на ризику її операцій і стабілізації потоків грошових коштів, що надходять від цих операцій [21]
Румянцева Е.Е.	загальна ділова практика, спрямована на розширення номенклатури товарів і послуг і / або географічної території, для того щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу [22]
О. С. Виханский	Стратегія розвитку фірми, яка використовується в разі якщо фірма не може розвиватися на даному ринку, в даній галузі і з даним продуктом. [11]
Е. Р. Кокова	Розширення асортименту, яку виробляє підприємство продукції, освоєння нових видів виробництва з целью підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству. [12]
М. Г. Коваленко	Одночасне розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів виробництва з метою розширення асортименту вироблених виробів і послуг, що надаються. [13]
Т. В. Ускова С. С. Копасова	Розширення видів економічної діяльності і внесок в соціально-економічний розвиток території, з метою підвищення його конкурентоспроможності, а також поліпшення добробуту населення [14]
М. А. Стрільці	Процес перерозподілу ресурсів підприємства в сфери діяльності, що відрізняються від раніше освоєних [15]

Продовження таблиці 1.1

Л. І. Абалкін	Збільшення кількості видів товарів і послуг, вироблених на експорт [16]
М. В. Гуцев	розширення видів діяльності, перехід до більш різноманітним способам господарювання [17]
В. К. Скляренко	Проникнення підприємства в нові не пов'язані з його діяльністю галузі [18]
С. Нікітін Л. Демидова	Проникнення підприємства в галузі, не пов'язані на пряму з галуззю його основного виду діяльності [19]
В.І. Данилов – Данільян	Різнобічний розвиток діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності [20]

В цілому під терміном диверсифікація (від латинського *diversus*-різний *facere*-робити) традиційно розуміють:

- збільшення переліку товарів, що випускаються або послуг, що надаються;
- впровадження нових технологій, а також способів виробництва з метою його розширення;
- усунення причин можливого банкрутства;
- коректування центрів впливу;
- проба знайти нову цільову аудиторію, просунутися на інші ринки збуту вироблених товарів і послуг;
- пошук джерел для отримання додаткового доходу.

Тобто формулювання визначення наступне – диверсифікація – це спосіб здійснення економічної діяльності, що має на увазі розподіл джерел вигоди між декількома рівнозначними центрами. Також диверсифікація може припускати роботу відразу на декількох ринках збуту.

Диверсифікація може застосовуватися в різних сферах діяльності:

- на фондовому ринку при вкладеннях в різні валюти і фінансові інструменти;
- у разі відкриття банківських вкладів передбачає розподіл коштів між кількома кредитними організаціями;
- в сфері нерухомості має на увазі інвестування капіталу в різні житлові та комерційні об'єкти;
- у разі вкладення в дорогоцінні метали використовується одночасна купівля декількох їх видів.

Організація, яка грамотно використовує принципи диверсифікації, стає сильним гравцем на ринку. Таке підприємство може досить швидко освоїти сучасні технології, що дозволить в короткий період збільшити дохід. Підприємство починає розвиватися швидкими темпами. Це допомагає легше пережити складні економічні періоди.

Головні переваги диверсифікації – це розподіл капіталу за кількома сферам вкладень і ймовірність втрат ставати мінімальною.

Диверсифікація може стати найкращим способом впоратися з кризою, якщо в сфері до якої працює підприємство, спостерігається спад.

Використання принципом диверсифікації допомагає:

- скоротити залежність від різних зовнішніх факторів;
- підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку;
- наростити обсяг прибутку;
- збільшити фінансову ефективність.

Основною перевагою, яке дає використання диверсифікації є можливість максимізувати економічну ефективність за рахунок використання широко асортименту інструментів.

Ефективність від використання диверсифікації досягається в зв'язку з:

- побудовою ефективної мережі реалізації товарів і послуг;
- багатоцільовим застосуванням наявних ресурсів;
- навчання, а також різноспрямованою підготовкою співробітників.

Існує кілька видів диверсифікації. Вибираючи найбільш вподобаний з них, слід враховувати наявність єдності частин бізнесу, яке здатне вплинути на розмір коефіцієнта повернення інвестицій. Виділяють два основних види диверсифікації, а також їх комбінації. Вони відрізняються ознаками взаємозв'язків суб'єктів. Види диверсифікації на рис 1.1

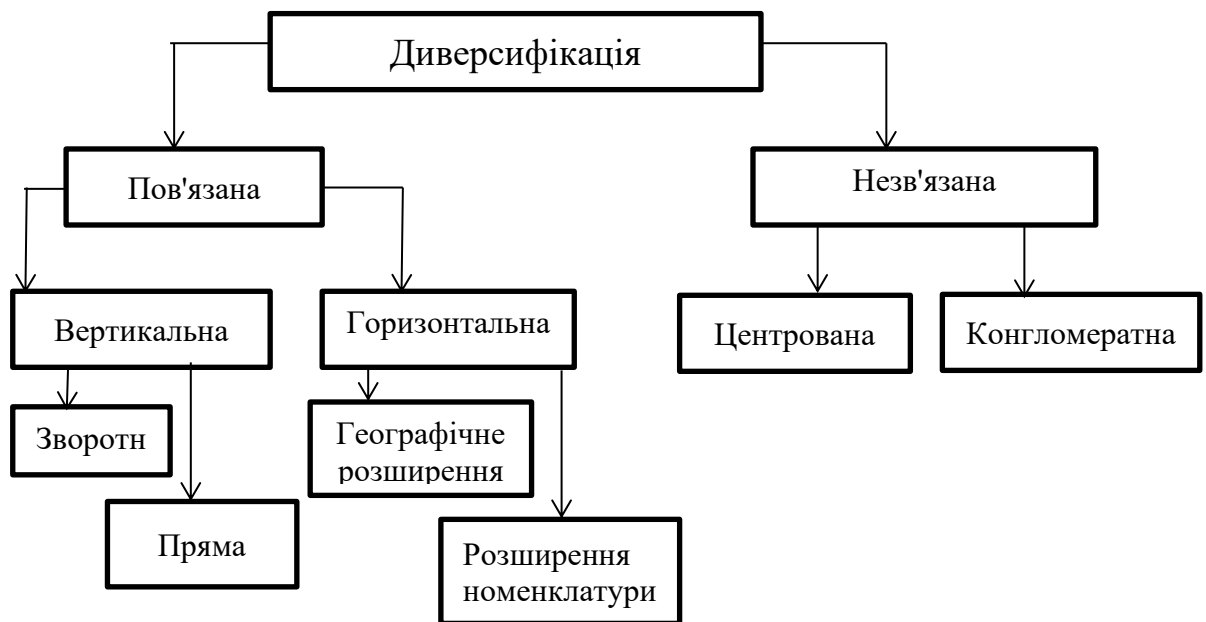


Рис.1.1 Види диверсифікації

Перший вид 1 диверсифікації – пов'язана диверсифікація (споріднена). Для неї характерно досягнення поставлених цілей за допомогою розширення сфери діяльності. З цією метою використовується інтеграція функцій окремих частин бізнесу в процесі діяльності.

Виділяють такі типи пов'язаної диверсифікації:

- вертикальна диверсифікація – являє собою оптимізацію наявних уже виробничих процесів. Це може бути рішення про випуск упаковки, різних комплектуючих, створення переробних та інших супутніх організацій. Названі заходи є зворотною диверсифікацією, тобто рух вниз по ланках виробництва. Також може здійснюватися рух вгору шляхом розвитку подальшої переробки, маркетингових процесів та процесів реалізації;

- горизонтальна диверсифікація – передбачає початку випуску нових видів продукції, характеристики яких подібні чинним типам продуктів. Їх виробництво здійснюється на базі вже наявного обладнання. Горизонтальна диверсифікація виражається в розширенні асортименту переліку товарів і послуг, а також цільової аудиторії.

- змішана диверсифікація – передбачає одночасне застосування методів вертикальної і горизонтальної. Вона дозволяє взяти під контроль весь виробничий процес.

Другий вид - незв'язана диверсифікація. Незв'язана або неспоріднена диверсифікація (побічна, латеральна або конгломеративна). Вона визначається інвестиційним об'єднанням організацій без виробничого альянсу. Така диверсифікація характеризується переходом компанії в галузі, які відрізняються від поточної. При цьому здійснюється освоєння різних технологій і ринків. При використанні незв'язаної диверсифікації з'являється можливість регулювання масштабів діяльності, а також обсягів реалізації на підставі наявного настрою і кон'юнктури галузі.

Незв'язана диверсифікація містить в собі наступні типи:

- конгломеративна диверсифікація характеризується розширенням організації за допомогою виробництва сукупності продукції: вже випускається певний період часу і нової, бо пов'язана з нею технологічно. При цьому нові товари продаються на нових ринках. Використання цього типу диверсифікації є найбільш трудомістким, так як для неї необхідно створити нові центри управління.

- центральна (централізована або центрована) - диверсифікація, яка заснована на пошуку і використанні додаткових можливостей випуску нових товарів, що є в компанії, але не використовуваних на даний момент. Нове виробництво створюється на базі сильних і унікальних сторін компанії, а також можливостей, які приховані в уже освоєному нею ринку. При цьому наявне виробництво стає центром діяльності організації.

Третій вид - комбінована диверсифікація. Комбінована диверсифікація передбачає застосування елементів 2-х описаних раніше видів. Вона характерна для великих транснаціональних компаній, які можуть розвивати декілька організацій в різних країнах. При цьому частини корпорації пов'язані між собою тільки джерелом створення свого капіталу. Але всі вони використовують обидва представлених вище виду диверсифікації. Комбінована диверсифікація популярніша серед організацій, які вже встигли досягти вже стійкого становища на

ринку. У цих компаній вже є досвід інвестування. Такі організації включають в свій капітал цінні папери, емітовані іншими компаніями. Підприємства грамотно розподіляють свої ресурси, в деяких випадках об'єднуються з конкурентами з метою їх усунення.

Типологія диверсифікації визначається в залежності від приналежності підприємства до певної галузі. При цьому всередині компанії може бути реалізовано відразу кілька її видів. Основні типи диверсифікації на рис 1.2



Рис. 1.2 Форми диверсифікації

Величезна кількість типів диверсифікації дозволяє використовувати її методи у всіх сферах діяльності. Це дає можливість істотно підвищити рівень ефективності.

Диверсифікація цін – в основі цього типу диверсифікації лежить регулярний аналіз попиту, а також створення найкращої пропозиції. Така диверсифікація спрямована на освоєння нових груп цільової аудиторії. В процесі реалізації диверсифікації підприємство зберігає наявну модель виробництва. При цьому

збільшення обсягів реалізації здійснюється за допомогою гнучкої в процесі формування вартості.

Диверсифікація бізнесу – організовується шляхом регіонального розширення, а також розподілу потенціалу випуску товарів між деякими економічними галузями. Підприємство не припиняє займатися розвитком існуючого виробництва, одночасно вкладаючи кошти в належати їй організації, які не пов'язані між собою виробництвом. Цей вид диверсифікації дозволяє: скоротити рівень фінансового ризику; збільшити прибуток.

Диверсифікація економіки - являє собою внесення змін до господарську діяльність країни, а також рівномірний контрольоване вкладення коштів в сфери народного господарства. Величезна інфляція призводить до фінансового дефіциту в промисловому секторі, так як в таких умовах ставки на кредити в банках високі. Подібні умови призводять державу до деградації. Якщо застосовувати диверсифікацію економіки, можна зорієнтувати її на внутрішнє виробництво. У підсумку замість сировини держава готова налагодити поставки готової продукції замість сировини.

Диверсифікація діяльності – метою є розширення сфер впливу, а також інтересів того, хто її використовує. Метою цього виду є перегляд ставлення до вибору стратегії подальшого розвитку.

Диверсифікація капіталу – в основу покладено пошук, а також зберігання зароблених грошей при мінімальних вкладеннях. Ця мета досягається шляхом часткового використання капіталу, наявного в розпорядженні. Певна частка наявних коштів інвестується в кілька незв'язаних між собою компаній. Це дозволяє скоротити ризики і які вони загрожують активам. Подальший розвиток цього типу виражається в диверсифікації інвестиційного портфеля і економіки.

Диверсифікація інвестицій – являє собою традиційний інструмент, без якого не обійтися підприємствам, що працюють в банківській сфері, а також в сфері інвестицій.

Для диверсифікації інвестиційного портфеля - характерні пошуки, а також вдосконалення та управління фінансовими ризиками. З цією метою наявний

капітал розподіляється між фінансовими активами кількох видів. Це дозволяє скоротити волатильність всього портфеля в цілому.

Диверсифікація виробництва - має на увазі зміну діяльності підприємства. Її основною метою є розширення асортименту товарів, що реалізуються. Компанії використовують цей вид для підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах непереривних змін ринку. У деяких випадках можуть бути створені цілі лінійки продукції на підставі наявних потужностей на виробництві. Це забезпечує стійкість підприємству.

Також ця диверсифікація може бути використана для розширення ринку збуту. Чим ширше ринок, їм більше товарів вдасться продати. Для впровадження виробничої диверсифікації необхідно поглибити спеціалізацію. Вона вимагає вдосконалення використовуваних на підприємстві технологій, а також впровадження нових.

1.2 Специфіка диверсифікації у виробництві

Компанія не може функціонувати протягом тривалого часу, якщо вона ніяк не змінюється. Вимоги ринку мінливі, а тому і комерційні організації повинні відповідати змінам. У зворотному випадку як прибуток, так і попит на продукцію будуть падати. Виробникам стає все важче і важче знаходити нових клієнтів, тому для виживання в умовах жорсткої конкуренції необхідні нестандартні методи ведення бізнесу. Для попередження цього використовується диверсифікація.

Диверсифікація виробництва як правило полягає в одноразовому розвитку кількох, пов'язаних видів виробничої діяльності і вона може зачіпати розширення асортименту продукції, що випускається і послуг, що надаються. Зважаючи на це, збільшення товарного різноманітності може бути досягнуто поліпшення економічного становища виробництва. Диверсифікація це досить широке визначення, тому, говорячи о різних видах діяльності, поділяють різні види диверсифікації: диверсифікацію виробництва; диверсифікацію продукції; концентричну диверсифікацію; горизонтальну диверсифікацію; конгломератну

диверсифікацію, диверсифікацію інвестицій (капіталу). Диверсифікація виробництва може бути проводитися як із застосуванням внутрішніх ресурсів фірми, так і з залученням сторонніх.

Диверсифікація виробництва забезпечує:

- виживання компанії в ринкових умовах;
- ефективне використання ресурсної бази;
- насичення ринку потрібними товарами і послугами, підвищення попиту на продукцію;
- проведення антимонопольної політики.

Диверсифікація виробництва підприємства – це підвищення параметрів ефективної роботи підприємства. При здійсненні цього процесу, проводяться наступні дії:

- перерозподіляється увагу на нові напрямки виробництва;
- збільшується асортимент продукції, що випускається;
- здійснюється перехід на інші ринки збуту;
- збільшується ступінь присутності на ринку;
- впроваджуються нові технології, інноваційні виробничі методики;
- підвищується прибуток;
- попереджається банкрутство.

Цілі диверсифікації виробництва залежать від фінансових та виробничих можливостей підприємства. До цілей відносяться:

- забезпечення успішної роботи організації;
- посилення конкурентоспроможності, розширення активності компанії за рамки основного виробництва;
- отримання максимального прибутку, підвищення прибутковості;
- підвищення стійкості компанії;
- економічна стабільність і фінансова незалежність.

За допомогою диверсифікації виробництва компанії легше вижити в умовах конкуренції. Грамотно керуючи підприємством, можна дати йому можливість

функціонувати під час економічної кризи або спаду виробництва без втрати працездатності.

Готових формул для визначення готовності підприємства до диверсифікації не існує. Однак, вважається, що цей процес можна застосовувати, коли:

- мало можливостей для розвитку бізнесу;
- відкриваються нові можливості для того, щоб підвищити споживчу цінність товарів, що випускаються або зміцнити становище серед конкурентів;
- ресурси і можливості переносяться в інші галузі;
- впровадження в суміжні галузі скорочує виробничі витрати;
- підприємство має фінансові та організаційні ресурси для диверсифікації.

Виділяються наступні причини диверсифікації виробництва [25]:

Передумовами диверсифікації виробництва, які стимулюють розширення діяльності, є

- нестабільне розвиток економічних галузей;
- зменшення прибутку в традиційному виробництві;
- розвиток наукового і технічного прогресу.

Є безліч різноманітних мотивів, які спонукають використовувати диверсифікацію виробництва. Мотиви диверсифікації виробництва представлені на рис. 1.3

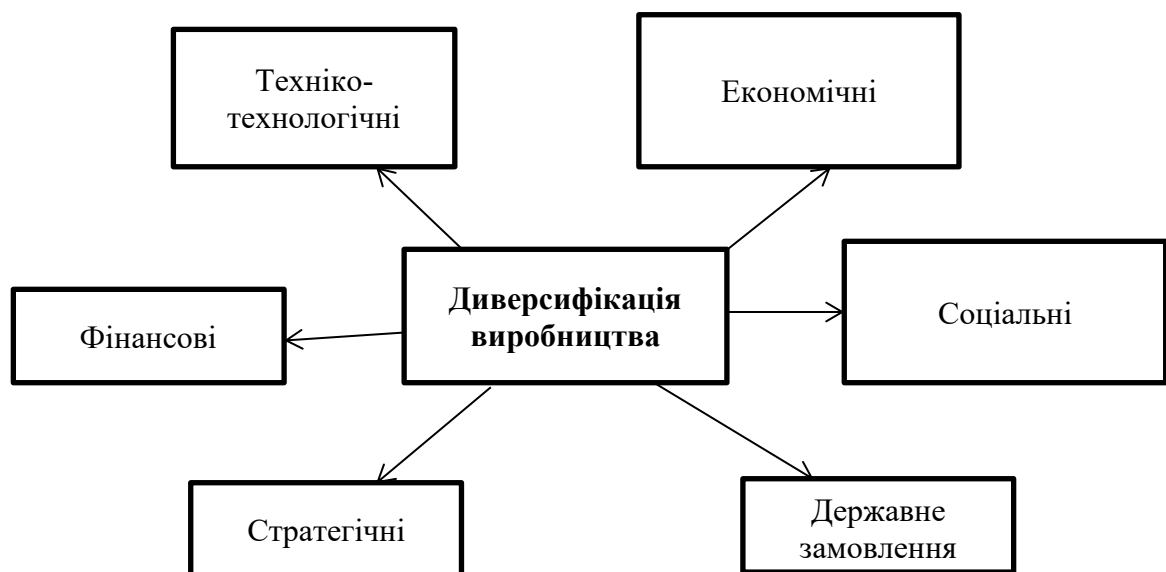


Рис. 1.3 Мотиви диверсифікації

Техніко-технологічні: потреба ефективного та повного використання виробничих потужностей, стабілізація потенціалу виробництва; альтернативне застосування матеріалів, сировини, технологій; недостатнє використання наявних ресурсів.

Економічні: зростання капіталу в традиційних виробничих галузях і розширення областей застосування капіталу; освоєння нових ринків збуту; економія на обсягах виробництва; дефіцит економічних ресурсів.

Фінансові: застосування ринків збуту для великого обсягу промислового виробництва; стабільність капіталу.

Соціальні: збереження штату співробітників; створення нових робочих місць; прогресивна політика менеджерів за високими стандартами управління.

Стратегічні: адаптація на кон'юнктурному ринку; перешкоди кон'юнктурних коливань; страхування майбутніх виробництв; антимонопольне законодавство; злиття і поглинання; державне замовлення.

А також мотивами можуть бути:

- потреба щільно завантажити виробничі потужності і стабілізувати виробничий потенціал;
- альтернативи застосування сировини, матеріалів, технологій;
- незайнятість і часткове використання ресурсів
- зростання капіталу в традиційних галузях виробництва і бажання розширити області застосування капіталу;
- розширення ринкової частки, освоєння з метою домінування на нових ринках, отримання синергетичного ефекту;
- економія на обсягах виробництва;
- дефіцит ресурсів в економіці;
- застосування ринків серед великого обсягу виробництва;
- стабільність капіталу;
- збереження робочих кадрів;
- створення нового числа робочих місць;
- задоволення інших потреб;

- прогресивна політика менеджерів;
- адаптація на кон'юнктурному ринку;
- перешкоди коливань кон'юнктури;
- страховка майбутніх виробництв;
- антимонопольне законодавство;
- злиття і поглинання;
- державне замовлення.

Всі ці мотивації можуть існувати окремо, так і поєднуватися між собою. Це залежить від ситуації на кожному підприємстві. Тому, вибираючи спосіб диверсифікації необхідно враховувати конкретні обставини.

Доцільність проведення даного процесу викликається необхідністю збільшення ефективності роботи організації на довгострокову перспективу. Це досягається:

- виготовленням найбільш рентабельних видів продукції, освоєнням нових видів товарів;
- впровадженням в прибуткові галузі економіки;
- мінімізацією ризиків відсутності прибутку.

В економіці існує три основних типи диверсифікації виробництва табл 1.2

Таблиця 1.2

Основні типи диверсифікації виробництва

Вид	Особливості
Пов'язана	Це нова сфера діяльності підприємства в звичній області бізнесу (виробництва, маркетингу, матеріального постачання або технологій). Вважається, що цей варіант більше кращий, тому що компанія працює в знайомих умовах при мінімальних ризиках. Пов'язана диверсифікація поділяється на два типи: • Вертикальну, коли нова продукція виробляється за допомогою наявних технологій і використовується самою компанією. Наприклад, металургійне підприємство починає виготовляти окатишів для власних цілей, а надлишки продає на зовнішньому ринку; • Горизонтальну, коли нові товари випускаються за допомогою наявних ресурсів, але потрібна вона для реалізації на зовнішньому ринку. Наприклад, підприємство виготовляє гітари, потім освоює виготовлення освітлювальних приладів, які випускаються під тим же або під іншим брендом.

Продовження таблиці 1.2

Незв'язана	Перехід підприємства в іншу сферу діяльності з новими технологіями і потребами ринку. При цьому мається спрямованість на збільшення доходу і зниження ризиків. При виборі такої стратегії компанії стають багатогалузевими комплексами-конгломератами, складові частини яких функціонально не пов'язані.
Комбінована	Цей варіант є найбільш поширеним. При комбінуванні воєдино зливаються кілька компаній, протилежних за сферою діяльності для подальшого існування та загального розвитку. Запускається цей процес наступним чином: 1. Портфель наповнюється активами що взаємодіє з різними напрямками діяльності підприємства (пов'язаного і незв'язаного виду) .2. Ресурси і адміністративні важелі поділяються між напрямками діяльності, що розвиваються за принципами пов'язаної диверсифікації.

Завжди слід враховувати той фактор, що диверсифікація трудомістка і складна процедура, що приносить не тільки дивіденди, але і в деяких випадках, збитки і проблеми. Диверсифіковане виробництво може привести компанію і до великих прибутків, і до руйнування. Тому, перш ніж почати цей процес, необхідно грамотно проаналізувати діяльність підприємства і порівняти всілякі варіанти розвитку.

Вибрати найбільш відповідний варіант, детально розібрати його і прорахувати можливий результат. Основного ефекту від диверсифікації можна домогтися, додаючи в інвестиційний портфель компанії різні активи. Зменшення вартості будь-якого активу компенсується підвищенням ціни на інший.

Диверсифікація виробництва може проводитися за різними стратегічними напрямками и табл 1.3

Таблиця 1.3

Стратегічні напрямки

Стратегія	Дії
Конгломеративна (конгломератна)	Конгломератна диверсифікація відрізняється розвитком не пов'язаних між собою напрямів діяльності, які не впливають і не взаємодіють один з одним. Вважається найбільше складною, тому що потрібно перекваліфікація менеджерів, і розширюються виробничі ланцюжки. Нові виробничі потужності вимагають великих вкладень, які будуть окупатися довгий час. Прикладом може бути виробник одягу, що запускає виробництво взуття

Продовження таблиці 1.3

Концентрична	Являє собою виробництво додаткових супутніх товарів. Подібна тактика може допомогти підприємству без зниження рентабельності вистояти під час кризи. Наприклад, пекарня, яка крім випічки продає тісто і напівфабрикати
Центрована	Стратегією цього варіанту є пошук компанією нових можливостей у виробництві на основі чинних технологій, виробничих ліній і основної продукції. Нові технологічні лінії розвиваються і функціонують окремо від основного портфеля. Приклад такої стратегії – мережа готелів «Хілтон». Володіючи готелями преміум-класу, компанія побудувала готелі більш доступного рівня, що допомогло підприємству стати лідером в цій області
Горизонтальна.	Випускається абсолютно новий продукт за новими технологіями. Для цього потрібна велика кількість ресурсів, так як доведеться наймати співробітників і створювати нові технологічні лінії

Виробничу ефективність можна підвищити вибором правильної стратегії диверсифікації. Етапи стратегічного планування:

- аналіз діючого виробництва. Визначаються успіхи і недоліки в діяльності підприємства та обсяг вільних ресурсів. Відповідно до цього вибирається напрямок розвитку;

- пошук напрямки розвитку виробництва. Здійснюється за результатами макроекономічного дослідження. Визначаються сфери діяльності, найбільш вигідні для підприємства, беруться до уваги всі переваги і недоліки різних стратегічних напрямків;

- оцінка нового напрямку розвитку. Визначається конкурентоспроможність напрямки, оцінюються передбачувані тенденції, аналізуються існуючі конкуренти.

Крім цього необхідно провести аналіз портфеля, і оцінити перспективи обраного напрямку діяльності. Таким чином, можна передбачити розвиток підприємства в майбутньому.

При виборі стратегії диверсифікації підприємства використовуються три основних критерії таблиці 1.4

Основні критерії при виборі стратегії диверсифікації підприємства

Критерій	Опис
Привабливість галузі	Обрана галузь повинна мати достатню привабливість, тобто забезпечувати прибуток на вкладені кошти
Витрати на впровадження в галузь	Витрати на входження в нові галузі не повинні бути вище очікуваного прибутку від роботи в них. Чим більше привабливість галузі, тим вище будуть вхідні бар'єри
Додаткові переваги	Освоєння нових напрямків виробничої діяльності підвищує ефективність наявних і нових підрозділів підприємства

Оптимальний результат принесе диверсифікація, яка відповідає всім трьом перерахованим вище критеріям.

При диверсифікації виробництва застосовуються такі методи:

1. Адаптація. Використовуються вже наявні ресурси, що діють технологічні лінії адаптуються під розширення продуктової лінійки.
 2. Розширення. Для збільшення виробничих потужностей докуповується обладнання, і підвищується якість організації виробництва.
 3. Поглинання. Велика організація набуває мале підприємство. Це найбільш поширений метод, що сприяє швидкому впровадженню нового ринку.
 4. Злиття. Об'єднуються дві компанії зі схожими параметрами.
- Приєднання. Організація контролює діяльність іншої компанії, при цьому обидва суб'єкти залишаються незалежними.

Вибір методу диверсифікації здійснюється відповідно до особливостей конкретної компанії. Необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, кількість вільних коштів і потреби ринку.

У диверсифікації виробництва є безліч переваг:

- припиняється робота в нерентабельної галузі;
- зменшується залежність від одноманітності товару або ринку збуту;
- розширюються ринки збуту;
- збільшується кредитоспроможність;
- перерозподіляються ризики.

Ці переваги досягаються використанням наступних фінансових інструментів:

1. Багатоцільовим застосуванням ресурсів, які є в розпорядженні.

2. Створенням прибутковою мережі збуту.

3. Різнобічною підготовкою співробітників.

Однак, у диверсифікації виробництва є і недоліки:

- необхідність впроваджувати нові технології, якими раніше підприємство не володіло;
- необхідність мати можливості і ресурси для модернізації;
- потрібні великі обсяги фінансування.

Яскравим прикладом диверсифікації виробництва може служити одне з найбільших підприємств України «Метінвест Холдинг», яке зароджувалося як гірничодобувна компанія, а зараз об'єднує в своєму складі безліч підприємств з видобутку і збагачення вугілля, виплавки чавуну, сталі та прокату, важкого і точного машинобудування, харчовій, хімічній та легкої промисловості. У світі безліч і інших прикладів. По суті, всі концерни і корпорації є диверсифікованими підприємствами. І надалі ця тенденція буде посилюватися. Дрібним компаніям важко самотійно виживати під впливом різних економічних чинників, тому вони часто прагнуть заручитися підтримкою найбільших гравців ринку.

Такий підхід часто застосовується і між конкурентами. Якщо не виходить обіграти свого суперника, можна зробити його союзником, придбавши контрольний пакет акцій. Об'єднані зусилля дозволять завоювати значну частку ринку і поліпшити фінансові показники.

1.3 Методи оцінки диверсифікації виробництва.

Розвиток економіки в цілому і кожного окремого підприємства залежить від можливості підвищення ефективності їх діяльності. У сучасній економічній науці ефективність розглядається як категорія, що характеризує ефективність господарської діяльності. Вона розкриває зв'язок між витратами ресурсів, що застосовуються в процесі виробництва, і результатами їх використання.

Огляд наукової літератури в цій галузі показав, що з досліджуваної проблеми відсутня загальновизнана система показників, що характеризує ефективність

диверсифікації підприємства. Так само не існує і єдиного показника, який в повній мірі оцінював би цей процес [11, 7].

За своїм економічним змістом всі показники ефективності є відношення результату до витрат або до ресурсів. Оскільки однією з основних цілей діяльності підприємства в умовах ринкової відносин є прибуток, то в якості критеріїв економічної ефективності зазвичай виступає максимізація прибутку на одиницю витрат капіталу і забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Але прибуток це абсолютний фінансовий ефект і сам по собі він не може забезпечити порівняльну характеристику рівня ефективності роботи компанії без співвіднесення з авансованими або спожитими ресурсами. Необхідно застосовувати показники порівняльної економічної ефективності диверсифікації.

Оцінити порівняльну ефективність функціонування підприємства можна тільки за відносними, порівняльним показниками прибутковості або по співвідношенню темпів зростання основних показників. Для оцінки рівня ефективності диверсифікації підприємства можна використовувати порівняльні показники - показники рентабельності.

Рентабельність - це ступінь дохідності, вигідності, прибутковості. Вона вимірюється за допомогою системи порівняльних показників, що характеризують ефективність роботи підприємства, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної і т.д.), прибутковість виробництва, видів продукції або послуг. Оскільки показники рентабельності показують співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами, то вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання. Їх застосовують як для оцінки ефективності діяльності підприємства, так і в якості інструменту в інвестиційній політиці і ціноутворенні.

Від правильного вибору показників прибутковості, залежать результати аналізу вибору стратегії розвитку підприємства. Не всі показники можна порівнювати між собою при виборі стратегії диверсифікації. Існують численні показники. Тому необхідний вибір їх оптимального числа, за допомогою яких можна було б комплексно оцінити ефективність диверсифікації підприємства.

Перш за все, в умовах диверсифікації виробництва повинні бути визначені наступні показники рентабельності, що показують ефективність організації нових виробництв, виходу на нові ринки збуту та ін.

- загальна рентабельність;
- рентабельність від операційної діяльності;
- рентабельність від інвестиційної діяльності;
- рентабельність основного капіталу;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність виробничої діяльності (окупність витрат) (R_z) обчислюється шляхом відношення прибутку ($\Pi_{\text{рп}}$) від реалізації продукції до суми витрат з реалізованої продукції ($З_{\text{зп}}$) (1):

$$R_z = \frac{\Pi_{\text{рп}}}{З_{\text{зп}}} \quad (1.1)$$

Вона показує, скільки підприємство має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції.

Аналогічним чином розраховується рентабельність за окремими видами продукції (R_i). Рівень рентабельності окремих видів продукції залежить від зміни середньо реалізаційних цін (Π_i) і собівартості одиниці продукції (C_i) (2):

$$R_i = \frac{\Pi_i}{З_i} = \frac{\Pi_i - C_i}{C_i} \quad (1.2)$$

Рентабельність операційної діяльності характеризує окупність операційних витрат, бо його обчисленні враховуються не тільки реалізаційні, але і позареалізаційні результати, які стосуються операційної діяльності (отримані і виплачені штрафи і пені, втрати від уцінки і недостачі товарно-матеріальних цінностей, доходи від операційної оренди, збитки від списання дебіторської заборгованості і т.д.).

Визначається даний показник в цілому по підприємству. Розраховувати його рівень пропонується ставленням бруто-прибутку від операційної діяльності до виплати відсотків і податків (Під) до загальної суми витрат по операційної діяльності звітного періоду, що відноситься тільки до реалізованої продукції (ЗРП) (3):

$$R_{од} = \frac{Под}{Зрп} \quad (1.3)$$

Аналогічним чином визначається прибутковість інвестиційних проектів (R_i): отримана або очікувана сума прибутку (Під) або позитивного грошового потоку (ПДП_{ид}) від інвестиційної діяльності відноситься до суми інвестиційних витрат (ІЗ):

$$R_i = \frac{Пид}{ИЗ} \quad (1.4)$$

$$R_i = \frac{ПДПид}{ИЗ} \quad (1.5)$$

Рентабельність основного капіталу ($R_{ок}$) – відношення чистого прибутку (ЧП) до основного капіталу (ОК). Вона відображає ефективність використання основного капіталу (6):

$$R_{ок} = \frac{ЧП}{ОК} \quad (1.6)$$

Найбільш сумарним показником, який дозволяє створити цілісну картину ефективності роботи підприємства в умовах диверсифікації виробництва, є рентабельність власного капіталу. Всі інші показники, що характеризують з різних сторін ефективності діяльності підприємства, розглядаються з позиції їх впливу на його рівень. Вони доповнюють загальну картину, розкриваючи його зміст.

Такої ж думки дотримуються В.В. Ковальов, Ж. Рішар, О.В. Єфімова [35, 36]. Ж. Рішар називає рентабельність власного капіталу найважливішим показником в

економічному і фінансовому аналізі, в якому сходяться різні сторони діяльності підприємства. О.В. Єфімова вважає, що «сумарний показник», який виступає як якостний критерій оцінки раціональності прийнятих рішень в області здійснює підприємство видів діяльності (операційної, інвестиційної та фінансової), служить показник рентабельності власного капіталу »[10].

Рентабельність власного капіталу характеризує здатність підприємства до нарощування капіталу. Його величина безпосередньо залежить від рівня процентного і податкового вилучення прибутку, загальної рентабельності сукупних активів і коефіцієнта фінансового ризику (відношення сукупних активів до власного капіталу). Ступінь фінансового ризику характеризується співвідношенням частки позикового і власного капіталу в формуванні активів підприємства. При високому фінансовому важелі є ризик зниження прибутковості власного капіталу. Тому, оцінюючи фінансову ефективність підприємства, необхідно враховувати і цей фактор.

Рентабельність власного капіталу можна розрахувати (ROE):

- відношенням чистого прибутку до середньої суми власного капіталу (СК) за період (7)

$$ROE = \frac{ЧП}{СК} \times 100\% \quad (1.7)$$

Оскільки інвестори вкладають в підприємство свої кошти з метою отримання прибутку від інвестицій, то з їх точки зору найкращою оцінкою результатів господарської діяльності є наявність чистого прибутку на вкладений капітал. Показником прибутку на вкладений акціонерами капітал є рентабельність власного капіталу. Чистий прибуток являє собою кінцевий фінансовий результат, який залишається в розпорядженні власників.

На думку автора в додаванні до вищенаведеного критерія розрахунку ефективності диверсифікованого підприємства, повинен бути визначений такий критерій ефективності диверсифікації, який би відбивав тільки отриманий або розрахунковий економічний ефект диверсифікації, але і ступінь стійкості компанії.

Для розрахунку траєкторії сталого розвитку підприємства в умовах диверсифікації, яка б адекватно показувала ефективність диверсифікації можливо прийняти показник інтегрованої дисконтованої валової доданої вартості, отриманий в результаті господарської діяльності компанії за прогностичний період і враховує фонд оплати праці, прибуток, амортизаційні відрахування і податки на виробництво.

Показник річної валової доданої вартості в такому випадку визначається як сума річного чистого прибутку, річного фонду оплати праці, амортизаційних відрахувань та податків. пропонується показник органічно містить в собі мікрокритерії економічної оцінки підприємства і одночасно узгоджуються з сумарним макроекономічним критерієм оцінки розвитку промисловості в цілому.

Валова додана вартість (ВДС) може бути розрахована двома методами: виробничим і розподільним. Валова додана вартість, одержувана в результаті диверсифікації виробництва за рік за виробничим методом - виключення з валового випуску продукції і надання послуг (Ці) проміжного споживання товару і послуг (ППі), може бути визначена за формулою (8):

$$\text{ВДС} = \sum_{i=1}^n \text{Ці} - \text{ППі} \quad (1.8)$$

де і - номер чинного і нового виробництва компанії.

ВДС по розподільчому методу (сумі доходів): фонду оплати праці, чистого прибутку, чистих податків і амортизаційних відрахувань можна уявити в наступному вигляді (9)

$$\text{ВДС} = \sum_{i=1}^n \text{ФОТі} + \text{ЧПі} + \text{Аі} + \text{Ні} \quad (1.9)$$

де ФОТі - річний фонд оплати праці і-го періоду,

ЧПі - чистий прибуток і-го періоду,

Аі - амортизаційні відрахування і-го періоду,

Ні - податки і-го періоду.

Тоді показник інтегрованої дисконтованої валової доданої вартості може бути розрахований за формулою (10)

$$E_d = \sum_{t=1}^T \binom{n}{k} \times ВДС / (1 + e)^t \quad (1.10)$$

де ВДС - валова додана вартість, отримана в результаті господарської діяльності компанії в відповідний момент часу t ,

T - прогнозний період часу,

e - норма дисконту.

Рентабельність основних засобів нових виробництв (R^{HP}_{OC}) Буде визначатися як відношення середньорічної валової доданої вартості (E^{CP}_{HP}) отриманого підприємством в результаті розвитку нових виробництв до середньорічним основних засобів виробництва для нових виробництв (C^{OC}_{HP}) (11)

$$R_{HPOC} = \frac{E_{срHP}}{Z_{осHP}} \quad (1.11)$$

Для визначення поточної фінансової стійкості підприємства доцільно провести розрахунок показників: абсолютна ліквідність; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт капіталізації; коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань; коефіцієнт забезпеченості підприємства власними коштами.

Критерієм оцінки економічної ефективності диверсифікації діючого виробництва будемо вважати показник, що відображає внесок обраної стратегії в економічне зростання виробництва, підвищення довгострокової стійкості і визначається через приріст дисконтованої валової доданої вартості, що отримується підприємством за обраний період. Для оцінки фінансової стійкості підприємства вважаємо допустимим використовувати стандартні показники: поточна ліквідність; загальна платоспроможність; коефіцієнт капіталізації; рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань; коефіцієнт забезпеченості компанії власними коштами, які дозволяють оцінити

стійкість окремо взятих економічно самостійних підприємств без диверсифікації та перейти до кількісної оцінки економічної стійкості підприємства в умовах здійснення диверсифікації.

Для оцінки виробництва будуть використані наступні методи:

- «SWOT-аналіз» – цей метод допоможе проаналізувати зовнішня і внутрішнє середовище об'єкта дослідження;

- життєвого циклу продукту – цей метод допоможе проаналізувати кожний сегмент підприємства, та визначити на якому етапі зараз знаходиться кожний сегмент підприємства;

- матриця БКГ – цей метод допоможе проаналізувати положення підприємства\товару на залежно від ринкового зростання і займаної частки на ринку. Допоможе виявити самі перспективні / «слабкі» продукти або підрозділи підприємства;

- матриця Mckinsey/ General Electric (GE) – цей метод допоможе проаналізувати та визначити: привабливість галузі; конкурентоспроможність підприємства; та пріоритети для інвестування;

- матриця Артур Д. Литл (Модель ADL/LC) – цей метод допоможе визначити напрямки диверсифікації діяльності підприємства з метою збалансування бізнес-портфеля підприємства

ВИСНОВКИ ДО ЧАСТИНИ 1

Можна зробити наступні висновки:

1. Поняття «диверсифікація» широко використовується в економічній науці в Україні і за кордоном.

2. Під терміном диверсифікація (від латинського *diversus*-різний *facere*-робити) традиційно розуміють: збільшення переліку товарів, що випускаються або послуг, що надаються; впровадження нових технологій, а також способів виробництва з метою його розширення; усунення причин можливого банкрутства; коректування центрів впливу; спроба знайти нову цільову аудиторію, просунутися на інші ринки збуту вироблених товарів і послуг; пошук джерел для отримання додаткового доходу.
3. Диверсифікація виробництва забезпечує: виживання компанії в ринкових умовах; ефективне використання ресурсної бази; насичення ринку потрібними товарами і послугами, підвищення попиту на продукцію; проведення антимонопольної політики.
4. Для оцінки виробництва ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» будуть використані наступні методи: «SWOT-аналіз»; життєвий цикл продукту; матриця; матриця Mckinsey/ General Electric (GE); матриця Артур Д. Литл (Модель ADL/LC).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

2.1 Аналіз кондитерської промисловості України за 2010 – 2019 рр.

Харчова промисловість є однією з галузей промисловості України. Харчова промисловість складає 21%, в загальному обсязі промислової продукції. Її частка у загальному обсязі ВВП складає 5%[5]. Мета функціонування харчової промисловості – задоволення потреб споживачів, і тому вона характеризується відносно стабільним попитом та менш за інші галузі схильною до значних коливань, але залишається залежною від рівня життя населення. Складна структура харчової промисловості, об'єднуючи понад 20 галузей, котрі виробляють різні харчові продукти. Кондитерська галузь - це одна з основних галузей. Мета кондитерської галузі полягає у задоволенні додаткових потреб споживача, і тому більш залежить від коливань в економіці країни та світу в цілому.

Виробництво цукру з буряка, борошна та відкриття способу отримання крохмальної патоки на початку XIX століття, сприяло активному розвитку кондитерського виробництва в промислове з кустарного виробництва. .

В розміщенні підприємств кондитерської промисловості, головну роль грають наявність сировини. Для виробництва кондпродуктів використовують: цукор, злакові, масла, молокопродукти, какао продукти розпушувачі, крохмаль, горіхи, фрукти, патока крохмальна, мед, студнеутворювачі, спиртовмісні продукти, ароматичні речовини, натуральні барвники, токоферолі та ін.

Кондитерська промисловість – одна з провідних галузей харчової промисловості України, що швидко розвивається. Виробники пропонують покупцям широкий спектр солодоців. Кондитерські вироби – це харсчові продукти з високим вмісту цукру, з високою калорійністю і засвоюваністю.

Кондитерські вироби являють собою групу харчових продуктів досить великого асортименту, що розрізняються по рецептурному складу, технології виробництва і споживчими властивостями. Попри те, що вони не є продуктом першої необхідності і не входять до складу "продуктового кошика", і зважаючи на свою споживчу привабливість, особливо для дітей, вони користуються великим купівельним попитом у населення і грають істотну роль в поповненні

енергетичного балансу людини. Перелік кондитерських виробів налічує понад 1 млн найменувань та поділяється на три категорії:

- борошняні вироби (печиво, крекер, вафлі та ін.);
- шоколадні вироби (шоколад, шоколадні цукерки та ін.);
- цукристі вироби (карамель, мармелад, зефір та ін .)

Класифікація кондитерських виробів представлена у табл.2.1

Таблиця 2.1

Класифікація категорій кондвиробів

Назва категорії	Характеристика
Борошняні кондитерські вироби	Це вироби які містять цукор, масла, білкових речовин. Продукти з високою поживністю, енергетичною цінністю. Використовують: злакові, цукор, масла, яйцепродукти, молочні та какао продукти. Згідно з класифікацією і технології виробництва борошняні кондвироби розділяють на: печиво, крекер, галети, пряники, вафлі, тістечка, торти, кекси, рулети, ромові баби.
Шоколадні вироби	Це вироби з великим вмістом какао продуктів цукру, білкових речовин. Характеризується високою поживністю, енергетичною цінністю. Основна сировина какао продуктів (какао масла, какао терте, какао порошок). Какао продукти виробляють з какао бобів. Залежно від рецептури і технології виготовлення шоколадних виробів підрозділяють на: шоколад (з начинкою/ без начинки), шоколадні цукерки та ін котрі містять какао продукти.
Цукрові вироби	Це вироби з великим вмістом сахарози, білкових речовин, масла. Характеризується високою поживністю, енергетичною цінністю. Залежно від рецептури та технології виготовлення цукрові вироби підрозділяються на: фруктові-ягідні вироби, карамель, цукерки, ірис, драже, халва, східні солодощі.

Сегментно ринок кондитерських виробів представлений у трьох сегментах за період 2010-2019 рр. у табл 2.2

Таблиця 2.2

Ринок кондитерських виробів сегментах за період 2010-2019 рр.

Назва сегменту	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Цукрові вироби ,%	10,5	9,8	9,7	9,6	10,5	11,8	10,6	11,0	10,0	10,0
Шоколадні вироби, %	14,6	10,7	15,2	15,8	13,2	11,3	9,9	10,6	10,9	12,5
Борошняні кондитерські вироби, %	74,9	79,5	75,1	74,6	76,3	76,9	79,5	78,4	79,1	79,2

У період 2010-2019 рр. спостерігається не значне коливання для сегмента виробів з цукру; зниження виробництва продуктів з какао; та зростання виробництва борошняних виробів на 4% відносно початку періоду. Це свідчить, що виробники вибирають шлях виробництва кондитерських виробів з використанням вітчизняної сировини (борошна, цукру – купується за гривні) і часткова відмова від сировини (какао масло, какао терте – купується за іноземну) яка імпортується в Україну.

Динаміка виробництва кондитерських виробів у 2010-2019 рр. (рис. 2.1)

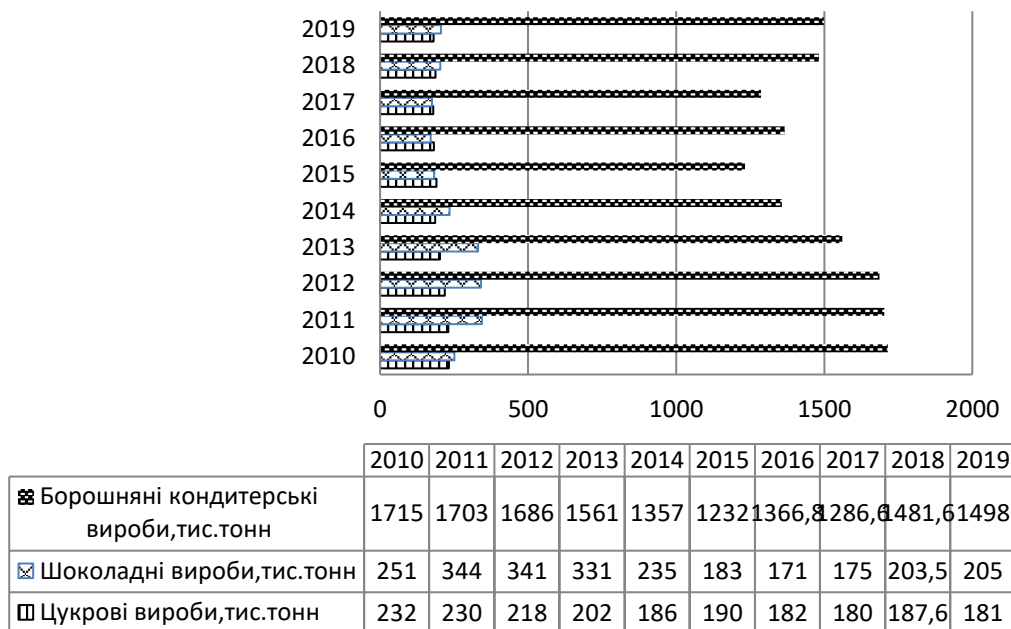


Рис.

Рис. 2.1 Виробництво кондитерських виробів в Україні,
за 2010-2019 рр., тис. тонн

У виробництві кондитерських виробів в Україні спостерігається коливання виробництва кондитерських виробів в Україні у заданий період. Максимальне значення виробництва кондитерських виробів у 2010 р. – борошняних кондитерських виробів – 1715 тис. тонн; у 2011 р. – шоколадні кондитерські вироби – 344 тис. грн; у 2010 р – цукрові вироби – 232 тис. грн. Мінімальне значення: у 2015 р. борошняних кондитерських виробів – 1232 тис. тонн; у 2016 р. – шоколадні кондитерські вироби – 171 тис. грн; у 2016 р. – цукрові вироби – 182 тис. грн. Це

пов'язано з військовим конфліктом на сході України, та втрати трьох кондитерських фабрик у Донецьку та Луганську. Після 2015-2016 рр. спостерігається зростання об'ємів виробництва: борошняних кондитерських виробів – 1485 тис. тонн; шоколадні кондитерські вироби – 205 тис. грн; цукрові вироби – 181 тис. грн. але так і не було досягнуто раніше найбільш максимального обсягу як в 2010-2011 рр. Динаміка імпорту кондитерських виробів за період 2010-2019 рр. надано на рис 2.2

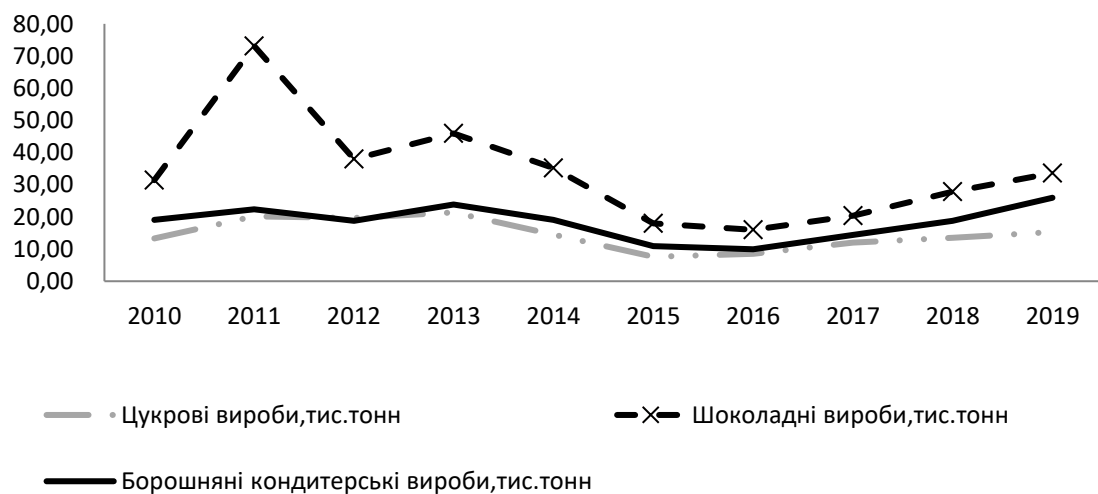


Рис. 2.2 Динаміка імпорту кондитерських виробів в Україні за 2010-2019 рр., тис. тонн

У період 2010-2019 рр спостерігається зниження імпорту кондитерських виробів в Україну. Після конфлікту на сході об'єм знизився і так не повернувся на рівень 2011-2013 рр. Головна причина втрати об'єму виробництва – це конфлікт на сході, котрий сприяв росту сучасних продуктів на ринку України, які по якості не поступаються продуктам інших ринків світу.

В Україну імпортується продукція з більш ніж 60 країн світу:

- країни СНД: Білорусь, Вірменія, Казахстан, Молдова Республіка, Російська Федерація, Таджикистан, Узбекистан;

-Європа: Австрія , Бельгія , Болгарія, Велика Британія, Греція, Естонія, Ірландія, Іспанія, Італія, Латвія , Литва, Нідерланди, Німеччина, Польща, Португалія , Республіка македонія (колишня Югославська Республіка), Румунія,

Сербія, Словаччина, Угорщина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чехія, Швейцарія, Швеція;

-Азія: Бангладеш, В'єтнам, Ізраїль, Індія, Іран, Ісамська Республіка, Кіпр, Китай, Корея, республіка, Малайзія, Пакистан, Сирійська Арабська республіка, Таїланд, Туреччина, Японія;

-Америка: Беліз, Бразилія, Віргінські острови (брит.), Канада, Колумбія, Мексика, Панама, США, Чили;

- Австралія і океанія: Австралія, Маршаллові острови

Максимальний обсяг імпорту кондитерських виробів у 2010 р., мінімальне значення імпорту кондитерських виробів у 2016 р.

Динаміка експорт кондитерських виробів за період 2010-2019 рр. надано на рис 2.3

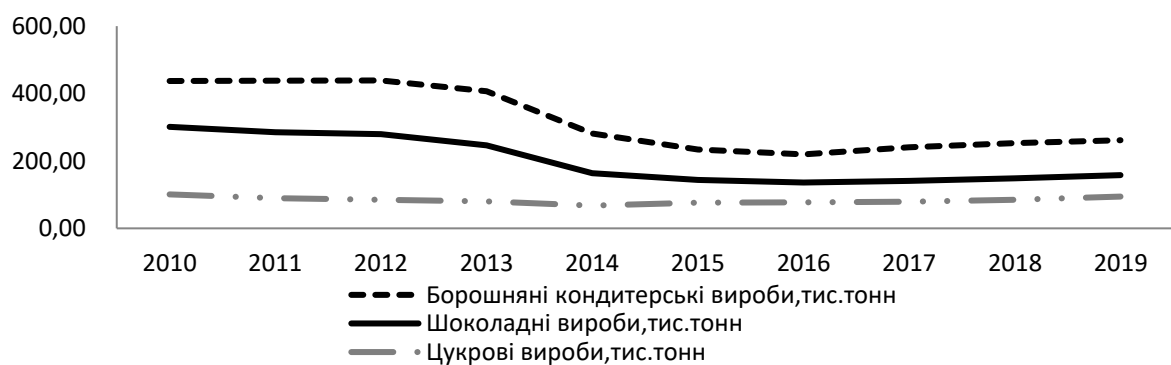


Рис.2.3 Динаміка експорту кондитерських виробів в Україні
за 2010-2019 рр., тис. тонн

У період 2010-2019 рр. спостерігається зниження експорту кондитерських виробів. Після конфлікту на сході об'єм так і не повернувся на рівень як був у 2010-2013 рр. Головна причина втрати об'єму експорту – конфлікт на сході, котрий сприяв втраті російського ринку, а він для України був головним ринком збуту. Кондитерські підприємства вимушені шукати інші ринку збуду своєї продукції.

З України експортується продукція в більш ніж 105 країни світу:

- країни СНД: Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, республіка, Російська Федерація, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан,

- Європа: Австрія, Албанія, Бельгія, Болгарія, Велика Британія, Греція, Естонія, Ірландія, Іспанія, Італія, Латвія, Литва, Мальта, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Португалія, Республіка Македонія (колишня Югославська Республіка), Румунія, Сербія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Франція, Хорватія, Чехія, Швеція, Швейцарія;

- Азія: Афганістан, Бахрейн, В'єтнам, Гонконг, Грузія, Ємен, Ізраїль, Індія, Індонезія, Ірак, Іран, Ісламська Республіка, Йорданія, Катар, Кіпр, Китай, Корея Республіка, Кувейт, Ліван, Малайзія, Монголія, Об'єднані Арабські Емірати, Оман, Палестина, Саудівська Аравія, Сингапур, Тайвань, Провінція Китаю, Тіланд, Туреччина, Філіппіни, Шри-ланка, Японія;

- Африка: Ангола, Бенін, Гамбія, Гана, Гвінея, Єгипет, Камерун, Кенія, Комори, Ліберія, Лівія, Маврикій, Марокко;

- Південна Африка: Нігерія, Сейшельські Острови, Танзанія, Об'єднана республіка;

- Америка: Антигуа і Барбуда, Багамські Острови, Беліз, Бермудські Острови, Бразилія, Віргінські Острови (брит.), Домініка, Кайманові Острови, Канада, Панама, Сент-Вінсент і Гренадіни, США, Чилі;

- Австралія і океанія: Австралія, Вануату, Маршаллові Острови, Нова Зеландія, Палау.

Обсяги експорту та імпорту кондитерських виробів в Україні у 2010-2019 рр. у кількісному вияві надані на рис. 2.4

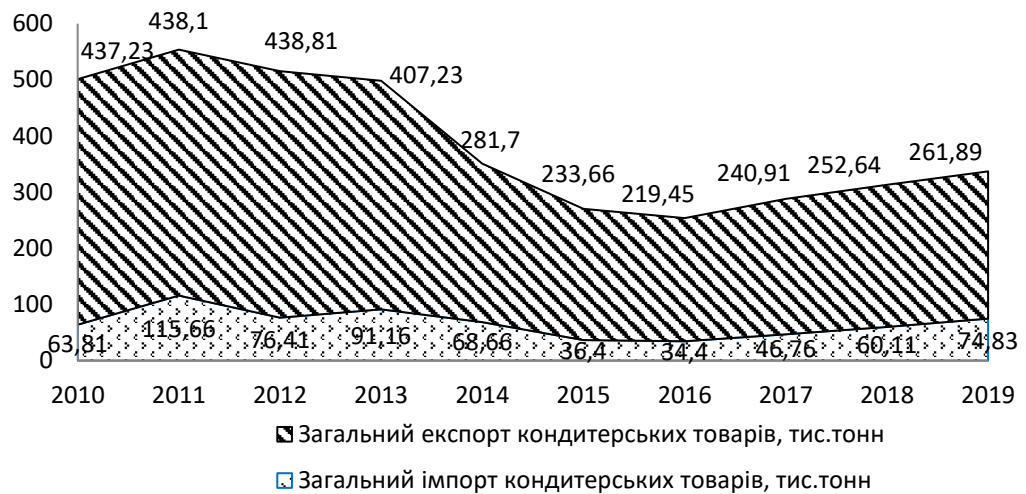


Рис. 2.4 Загальний експорт та імпорт кондитерських виробів у кількісному вияві в Україні за 2010-2019 рр., тис. тонн

Так у 2012 р загальний експорт кондитерських виробів був максимальним – 438,82 тис. тонн, а у 2016 р. – 219,45 тис. тонн - мінімальне значення. У 2011 р. загальний імпорт кондитерських виробів був максимальним – 115,66 тис. тонн, а у 2016 р. – 34,41 тис. тонн – мінімальне значення. Обсяги експорту та імпорту кондитерських виробів в Україні у 2010-2019 рр. у вартісному вияві надані на рис. 2.5



Рисунок 2.5 Загальний експорт та імпорт кондитерських виробів у вартісному вияві в Україні за 2010-2019 рр., тис. дол. США

Так у 2012 р загальний експорт кондитерських виробів був максимальним – 1112350 тис. дол. США, а у 2015 р. – 120154 тис. дол. США – мінімальне значення. У 2013 р загальний імпорт кондитерських виробів був максимальним – 347067,66

тис. дол США, а у 2015 р. – 120154 тис. тонн- мінімальне значення. У 2019 р. частково компенсована втрата імпорту шляхом нарощення об'єму та шляхом зростання курсу валют за вказаний період.

Зміна курсу валют в Україні у період 2010-2019 рр. надана у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Статистика курсу долару США за 2010-2019 рр.

Рік	Середнє за період, грн
2010	7,93476713
2011	7,95435764
2012	7,99112968
2013	7,99300000
2014	11,88989654
2015	11,88989654
2016	25,55316445
2017	26,61667084
2018	27,20437875
2019	26,51223917

Курс валют з 2010 по 2019 рр. має тенденцію зростання у 3,3 раза порівняно у 2010 та 2019 рр.

Загальний обсяг реалізованої та виробленої продукції у вартісному вияві в Україні за 2010-2019 р. надано на рис 2.6

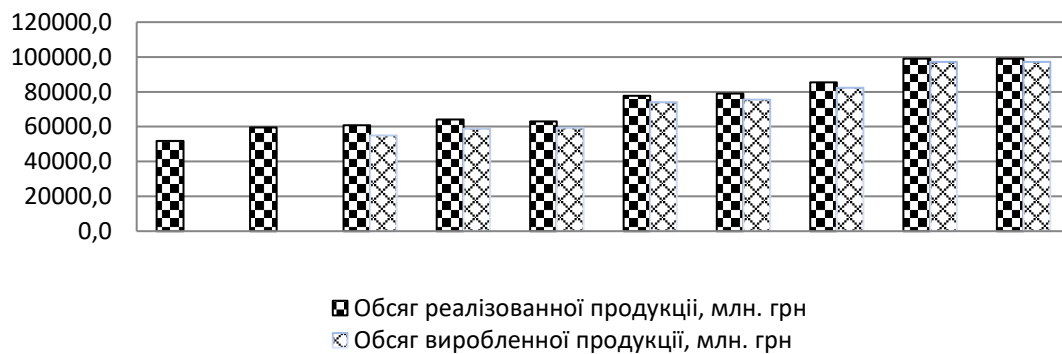


Рис. 2.6 Загальний обсяг реалізованої та виробленої кондитерської продукції у вартісному вияві в Україні за 2010-2019 рр., млн. грн

Отже у динаміці обсягу реалізованої та виробленої продукції У період 2010-2019 рр. спостерігається зростання за рахунок зростання курсу валют.

Одною з особливостей українського кондитерського ринку є виробництво та споживання усього спектру кондитерської продукції, але перевагою користується виготовлення та попит солодощів з борошна.

Враховуючи численність населення у кожному році періоду 2010-2019 рр. та кількість виробленої продукції з урахуванням імпорту та експорту можна розрахувати рівень споживання кондитерських виробів в Україні у заданій період. Рівень споживання кондитерських виробів в Україні за період 2010-2019 рр. надано у табл 2.4

Таблиця 2.4

Рівень споживання кондитерських виробів в Україні
за період 2010-2019 рр., кг/1 чел

Назва сегменту	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Цукрові вироби, кг	3,1	3,4	3,4	3,2	2,9	2,8	2,6	2,6	2,7	2,6
Шоколадні вироби, кг	1,8	4,8	4,0	4,6	3,8	3,1	3,0	3,2	4,0	4,2
Борошняні кондитерські вироби, кг	34,8	34,4	34,9	31,2	27,7	26,9	30,3	28,2	33,0	34

Динаміка споживання кондитерських виробів в Україні за 2010-2019 рр., кг/1 чел на рис 2.7

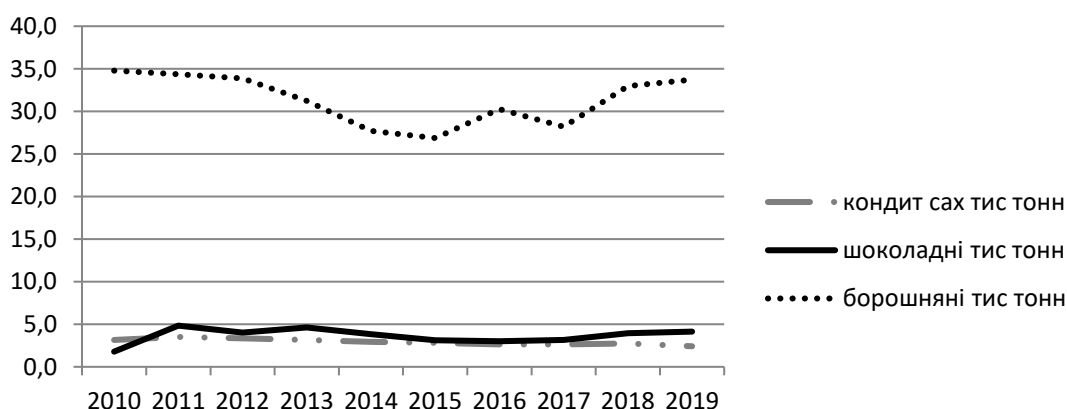


Рис. 2.7 Динаміка споживання кондитерських виробів в Україні
за 2010-2019 рр., кг/1 чел

За показниками 2018 р. мучна (борошняна) кондитерська продукція в Україні займає перше місце за рівнем споживання за 2010-2019 рр. посідає на першому

місці – борошняні кондитерські вироби – 34,7-32,9 кг на душу населення; шоколадні вироби посідають – 3,8 кг; цукрові вироби – 3,1-2,8 кг [16].

Україна характеризується високою концентрацією кондитерських підприємств, так у період 2010-2019 р. в Україні функціонує понад 1000 кондитерських підприємств [1]. Кількість підприємств за період 2010-2019 рр. представлена на рис 2.8



Рис. 2.8 Кількість кондитерських підприємств за 2010–2019 рр., од

У період 2010-2019 рр. спостерігається коливання кількості підприємств. Максимальна кількість кондитерських підприємств у 2010 р. – 1302 од, мінімальна кількість підприємств у 2011 р. – 1096 од. Це обумовлено спадом економіки в Україні у 2011-2012 рр.

Основними лідерами українського кондитерського ринку в 2019 р, за обсягом продукції, є: Рошен, ХБФ, АВК, Монделіс Україна, Рейнфорд, Конті, Світоч"; ЖЛ, Деліція, КБФ, Квітень, Крафт, Лагода, Одеса, Полтава, Ромни, Світ ласощів, Екотехніка, Грона; Мир; Лукас та інші.

Обсяг виробництва кондитерських виробів підприємствами України у 2010-2019 рр. представлений на рис. 2.9

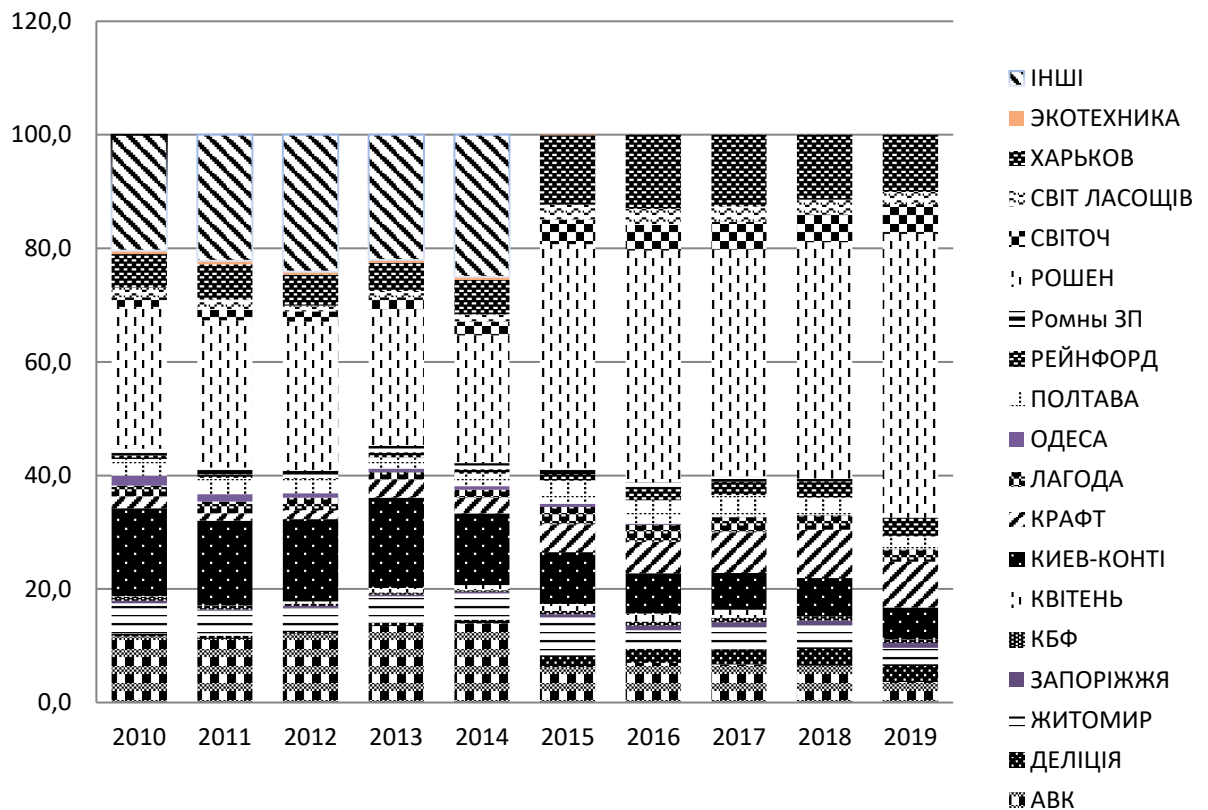


Рис. 2.9 Обсяг виробництва кондитерських виробів підприємствами України у 2010-2019 рр.,%

Обсяг виробництва Рошен має тенденцію збільшення у період 2010-2019 рр: у 2010 р. – 25%; 2011 р. – 25,9%; 2012 р. – 26,3%; 2013 р. – 24,1%; 2014 р. – 22,5%; 2015 р – 39,4%; 2016 р. – 40,8%; 2017 р – 39,9%; 2018 р. – 41,6%; 2019 р. – 50% ринку. Також збільшується обсяг виробництва у підприємств: Світоч, Крафт, Харків.

Обсяг виробництва компанії АВК має тенденцією зменшення у період 2010-2019 рр.: у 2010 р. – 11,6%; 2011 р. – 11,2%; 2012 р. – 12,1%; 2013 р. – 13,5%; 2014 р – 13,9%; 2015 р. – 7,0%; 2016 р. – 6,7%; 2017 р. – 6,5%; 2018 р. – 6,5%; 2019 р. – 3,5% ринку. Також зменшення обсягу виробництва у підприємств: Київ-Конті, Крафт, Харків, Житомир.

Обсяг виробництва кондитерських виробів підприємствами України у 2019 році надано на рис. 2.10

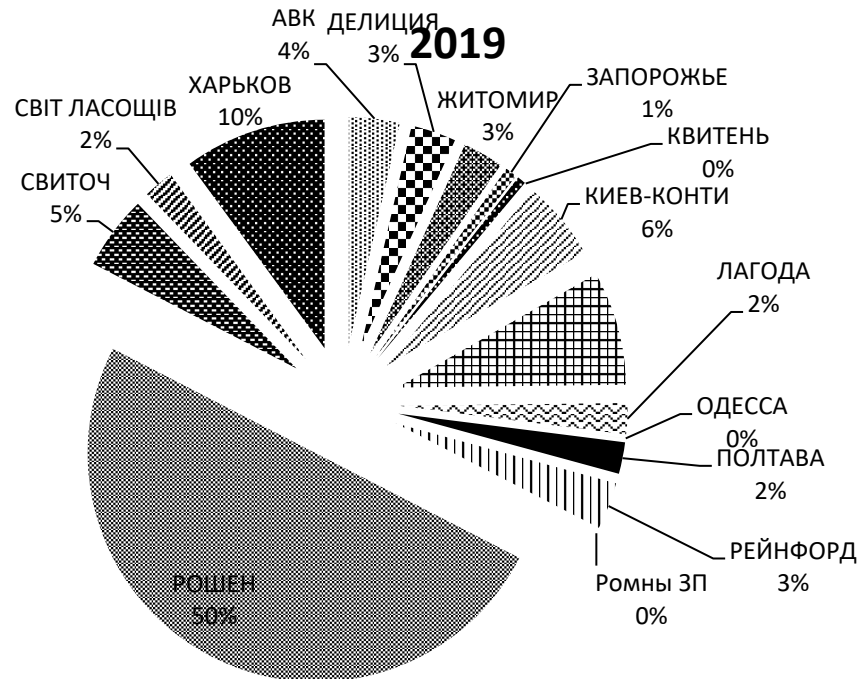


Рис. 2.10 Обсяг виробництва кондитерських виробів підприємствами України 2019 рр.

Характеристика основних кондитерських підприємств:

- кондитерська корпорація «Рошен» - до корпорації входить чотири фабрики. Виробляють: шоколадні та студнеутворюючі цукерки, карамель, торти, шоколадні плитки, крекер, вафельки, рулети, ірис. Конкурентні переваги – лояльність споживачів, репутація бренду, якість продукції, інвестування в сучасні лінії, кваліфікаційний персонал, сертифікат ISO;

- Харківська кондитерська фабрика – заснована у 1895 р. У 1987 р об'єднання Харківська бісквитна фабрика та кондитерська фабрика «Харків'янка». Широкий спектр продукції: цукерок, печива, тістечок, карамелі, зефіру, шоколад, крекеру, вафлі. Відомі бренди: Бренд Old Collection; Бренд Georges; Бренд Забодайка. Конкурентні переваги – довіра та лояльність споживачів, репутація бренду, якість продукції, інвестування в сучасні лінії, кваліфікаційний персонал, сертифікат ISO;

- компанія «Монделіз Україна»- Монделіз Україна» (Mondelez International) У 2014 р підприємство було під назвою «Крафт Фудз Україна». На сьогодні в

компанію інвестовано 75 млн. доларів. Виробляють шоколади. Бренди: «Корона», MILKA; «Ведмедик «Барні», TUC, «Belvita», «!Добрий Ранок!»; «ЛЮКС. Конкурентні переваги - іноземні інвестиції до 200 млн дол., PR на високому рівні (агресивна реклама), напрацьовані правила та процедури ведення бізнесу;

- компанія Київ-Конті - заснована 1996 року. У складі було 4 фабрики (Донецька, Костянтинівська, Горлівська, Курська). На початку 2004 року Київ-Конті купила Курську кондитерську фабрику «Кондитер-Курск» (Росія). Виробляла всі сегменти кондитерських виробів . Особливо борошняні кондитерські вироби (до 70% виробництва). Конкурентні переваги – активна інвестиційна політика, обумовлює лідерство на кондитерському ринку, впровадження інноваційних технологій (у виробництві, продажах, логістиці, ГГ), PR на високому рівні, модернізація виробничих потужностей, сертифікат ISO;

- компанія Світоч – швейцарська компанія Nestle - у 1998 році Nestle придбало «Світоч», г. Львів. З'явилися нові маркетингові технології та оновлення маркетингова стратегія та дизайну упаковки. Виробляє біля 100 найменувань «кондитерських виробів». Конкурентні переваги - відомість бренду, інвестиційні потоки, сучасний менеджмент та маркетинг, іноземне обладнання та технології, висока якість продукції.

- компанія «АВК» - була заснована у 1991 році. АВК послідовно придбала 4 виробництва. Має сертифікати відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. Шоколад, шоколадні цукерки, злакові солодоці та снеки, желеино-жувальні цукерки та інші кондитерські вироби має компанія у своєму портфелі. Конкурентні переваги - виготовлення на сучасному високотехнологічному обладнанні, залучення як українського та іноземного капіталу, якість продукції, інвестиції в розробку новітніх продуктів для українського ринку, PR менеджмент на високому рівні, інноваційні розробки, високваліфійні кадри.

- компанія Делиція (Delicia) — кондитерська фабрика, яка виробляє різноманітне цукрове, здобне, збивне печиво, вафельні і заварні пряники.

Конкурентні переваги – Delicia модернізація і розширення виробництва. Крім цього, підприємство має різноманітність ваги і формату упаковки.

- Житомирська кондитерська фабрика – заснована у 1944 р. – виробляє більше ніж 300 найменувань. Широкий спектр продукції: цукерки: вафельні, пралінові, помадні, батончики, печиво, вафлі, галети, крекер, злаковий батончик. Бренди : Бабусіна випічка, Еден джой, Щедрий барін. Конкурентні переваги – оновлені лінії, традиційні рецепти, сучасні технології виробництва.

- компанія Рейнфорд – фабрика "Millennium" заснована в 1999 році. В асортименті шоколад з начинкою/без начинки, цукерки під торговельними марками "Millennium", "Любимов", "Oskar le Grand", "Любимов Kids" і "Золотий Запас. Це ми створили відомий шоколад "Millennium", "Любимов", "Oskar le Grand", цукерки "Millenium Riviera", "Фрукти в шоколаді". Підприємство єдине в Україні отримало ліцензію і право офіційно представляти і випускати солодощі для дітей під ТМ "Disney". Конкурентні переваги – новітні технології, стабільна якість продукції.

Розташування лідерів по сегментах кондитерської промисловості надано на рис 2.11, 2.12, 2.13.

Долі ринку шоколадного сегмента представлено на рис 2.11

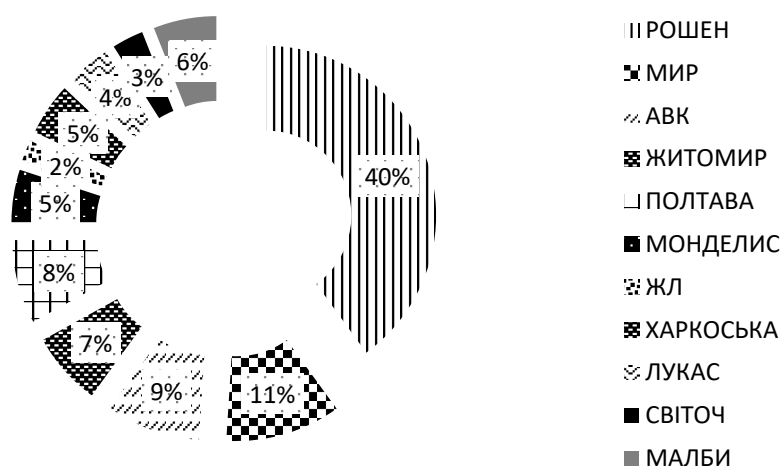


Рис. 2.11 Долі ринку шоколадного сегмента

У шоколадному сегменті компанія Рошен має долю ринку 40%; компанія Мир 12% ринку, компанія АВК – 9%; Житомир – 8% Полтава – 8% . Долі ринку цукрового сегмента представлено на рис 2.12

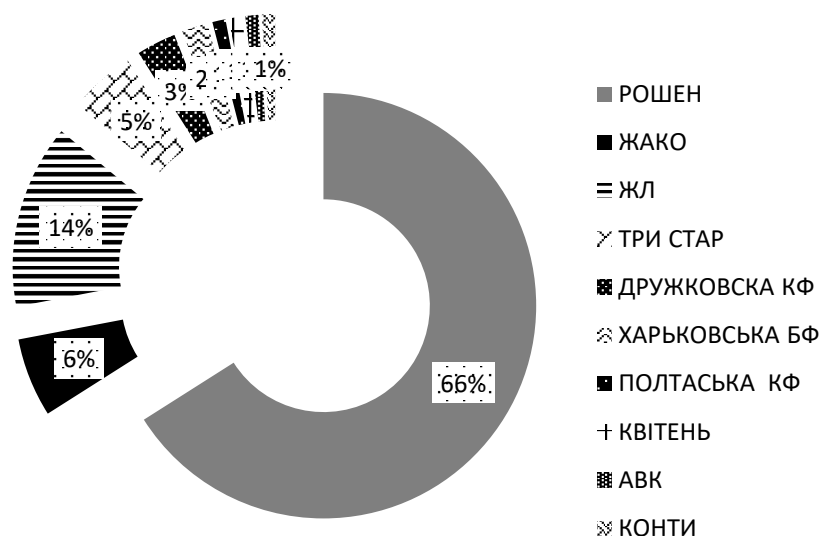


Рис. 2.12 – Долі ринку цукрового сегмента

У цукровому сегменті компанія Рошен має долю ринку 66%; компанія Житомир 14% ринку, компанія Монделіз – 9%. Долі ринку борошняного сегмента представлено на рис 2.13

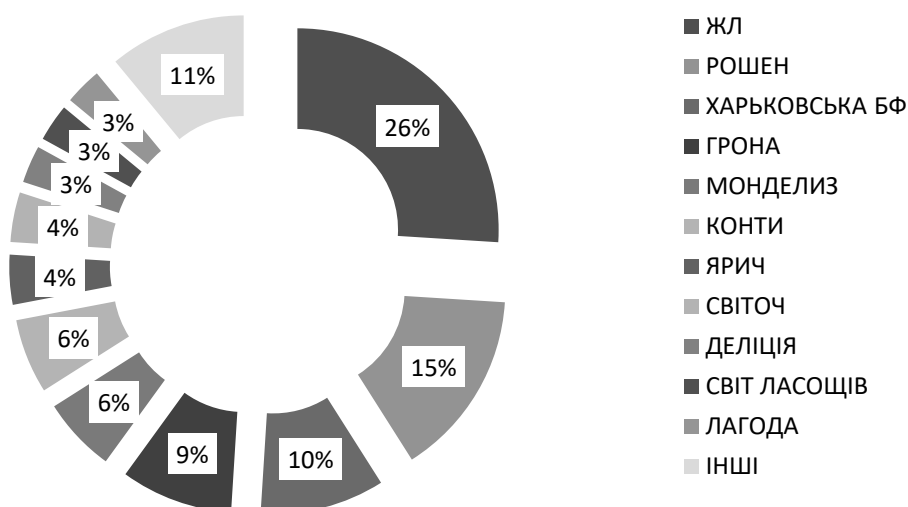


Рис. 2.13 Долі ринку борошняних виробів сегмента

У борошняному сегменті компанія Рошен має долю ринку 15%; компанія Житомир 26% ринку, компанія Деліція – 10%.

Основні тренди в зазначених категоріях кондитерських виробів, які набирали обертів в 2010-2019 роках, і будуть розвиватися і далі нарощувати темп після 2019 це:

Тренд номер 1 – кожний виробник хоче зайняти свою нішу на ринку, де менше за всього буде велика конкуренція. Як раніше виробляти асортимент, котрий є у кожного кондитерського підприємства вже не викликає інтересу, бо це дуже затратна боротьба за сегмент ринку, котра може призвести до погіршення стану підприємства.

Тренд номер 2 – усвідомлений вибір «Добре для мене» і «Добре для планети». Для споживача має значення: з якої сировини складається кондитерський продукт; де росте сировина, що входить до складу продукту; цікавить технологія виробництва продукту; його екологічна чистота та екологічна вартість. Це знаходить підтвердження в сертифікаційних знаках, які розміщує виробник на упаковках продукту. На упаковках продукту можна побачити наявні сертифікаційні знаки:

- «Palm oil free» - являє собою сертифікат, який підтверджує що продукт виготовлений без пальмової олії і її фракцій;

- «UTZ Certified cacao» - являє собою програму і знак сталого сільського господарства. Етикетка UTZ присутній на більш ніж 10 000 упаковок продукції більш ніж в 116 країнах [1]. З 2014 року UTZ є найбільшою програмою сталого вирощування кави і какао в світі. Програма UTZ включає розумне поводження з методами ведення сільського господарства, соціальними та побутовими умовами, що господарством і навколишнім середовищем .;

- «Rainforest Alliance Certified» - неурядова організація, що ставить за мету своєї роботи збереження різноманіття та забезпечення стійких умов життя за допомогою перетворення практики ведення сільського господарства, практики ведення бізнесу, а також зміни споживчої культури. Підприємство розробило ряд

стандартів з питань сталого сільського господарства, земле- та лісокористування. Добровільна сертифікація плантацій на відповідність вимогам і критеріям стандартів дозволяє використовувати маркування RFA на продукції, виробленої із сировини з даних плантацій. Маркування RFA дозволяє споживачам здійснювати інформований вибір при купівлі товару і є суттєвою конкурентною перевагою для споживачів, які дотримуються принципів етичного споживання.

- «Fair trade» - громадський рух для просування справедливих стандартів міжнародного трудового, екологічного та соціального регулювання, а також громадську політику щодо маркованих і немаркованих товарів, від ремісничих виробів до сільськогосподарських продуктів. Зокрема, це рух звертає особливу увагу на експорт товарів з країн, що розвиваються в розвинені країни. Справедливу торгівлю часто позиціонують, як альтернативу або заміну вільної торгівлі.

- «Cocoa Plan» - какао-план спрямований на те, щоб дати фермерам можливість отримувати прибуток від своєї діяльності, припинити використовувати дитячу працю на своїх фермах і забезпечити стабільне постачання какао-бобів.

Усвідомлений вибір «Добре для планети» і «Добре для себе» - це стрімке зростання кондитерських продуктів з використанням органік сировини, тому, що це чиста і здорова сировина та підтримання місцевих виробників цієї сировини. Також це виробництво кондитерських виробів: з сировиною веган (без тваринної сировини); виробництво кондитерських виробів: цукристої групи; шоколадної групи; борошняних виробів без пальмової олії.

«Добре для планети» досягається шляхом: зростання використання екологічних пакетів замість звичайних пакетів; використання екологічних продуктів; переробки відходів.

Тренд номер 3 – виробництво кондитерських виробів на рослинній основі. Виробництво кондитерських виробів з клеймом на упаковці «Sugar free" (без доданого цукру). Заміна цукру досягається шляхом використання сировини на рослинній основі: стевія, сухих фруктів, рисового сиропу, сиропу агава, кленового сиропу, яблучного концентрату, кокосового цукру, сиропу з інжиру, мальтитолу. В цілому для трьох сегментів кондитерських виробів.

Для печива:

- виробництво кондитерських виробів з клеймом на упаковці «REDUCED FAT» з низьким або без жиру – шляхом заміщення іншою сировиною рецептури;
- виробництво кондитерських виробів з клеймом на упаковці «Low / No / Reduced salt».
- виробництво продуктів з клеймом на упаковці «PORTION CONTROL» контроль калорій.
- виробництво продуктів без алергенів з клеймом: «GLUTEN FREE» без глютену, «DAIRY FREE» без молочних продуктів; «Low / No / Reduced Lactose» зі зниженою або без лактози; «NUT FREE» без горіха; «EGG FREE» без яйцепродуктов.
- а також продукти з функціональними клеймами (найбільше популярні на початку переліку): «High / Added Fiber» - продукт з високою або доданою кількістю волокна; «Vitamin/Mineral Fortified» - продукт збагачений вітамінами / мінералами; «Energy» - продукт збагачений енергетичною сировиною; «High/Added Protein» - високий зміст / доданий білок; «Added Calcium» - з доданням кальцію; «Digestive» - продукт з доданою сировиною для поліпшення травлення; «Cardiovascular» - серцево-судинний; «Bone Health» - продукт для здоров'я кісток; «Brain&Nervous System» - продукт для поліпшення роботи мозку та нервової системи; «Prebiotic/Probiotic» - пребіотик/пробиотик для поліпшення травлення; «Immune System» - продукт з доданням сировини, яка поліпшує імунну систему; «Skin, Nails & Hair» - продукт для поліпшення краси, шкіри, нігтів і волосся; «Stress & Sleep» - для знаття стресу і поліпшення сна; «Eye Health» - для поліпшення здоров'я очей.

Для шоколаду:

- використання какао продуктів різних місць зростання (Індонезія, Гана, Нігерія, Бразилія, Конго), морської солі.

Для цукерок:

- використання м'яких соковитих фруктів з використанням на карагеннану (водорослі) без желатину.

Тренд номер 4 – потужні інгредієнти у снеках - цільозернові злакові культури, кіноа, амарант, чіа, вівсяне борошно, пшениці, кукурудза, чуфа. Використання у продукті такої сировини, як: горіхів і насіння гарбуза, кунжуту, соняшнику, використання зеленого чаю матча, міксу фруктів (ожина, журавлина, гранат і чорна смородина), водоростей: спіруліна та хлорела, насіння конопель, інжир, насіння маку, куркуми, лимонів. Продукти з даними складовими зручно брехати як перекус, так і в дорогу або ж на сніданок. Популярність цього сегмента з кожним днем зростає.

Тренд номер 5 – споживачі все частіше усвідомлюють вплив текстури на смак продуктів, допускаючи високий сенсорний досвід. М'який, пухнастий, потріскуючий, що вимагає тривалого жування, плавний, гладкий. Додавання температурного елемента нагрівання, охолодження або заморожування, може поліпшити почуття у порожнині рота та фактор споживання. Віддається перевага використанню спеціальної упаковки, що дозволяє розігрівати або охолоджувати продукти. Набирає популярність використання сумішей гібридних структур – таке поєднання відкриває нові відчуття за структурою. Наприклад, холодне морозиво і хрустке печиво, молока з чіпсами печива.

В цілому аналітики прогнозують до 2024 зростання продажу печива до 9 %; енергетичних та зернових батонів до 14,9%. Багато продуктів вже в запусках.

За останні 10 років український ринок кондитерського виробництва сильно змінився. Причина цьому: зміна політичної ситуації, втрата потужностей основних виробників кондитерського ринку (східна Україна); збільшення концентрації конкурентного середовища (за рахунок збільшення імпорту) і як наслідок посилення боротьби за споживача; зниження експорту і т.ін. Через зростання курсу долара – зросла вартість іноземної сировини та спровокувала споживачів перейти на борошно місткі крекери, пряники та вафлі. Виробники почали використовувати українські, недорогі аналоги замість якісної імпортованої сировини; нестабільна політична ситуація з Росією лишила виробників основного ринку збуту та переорієнтація на ринки країн далекого зарубіжжя; значне скорочення кількості продуктів категорії «преміум»; зниження доходу населення;

падіння обсягів виробництва; застаріле зношене обладнання (близько 80%) на підприємствах; ріст цін на сировину при незмінній якості і як наслідок збільшення собівартості продукції, що при низькій купівельній спроможності населення стримує зростання продажів; значна дебіторська заборгованість підприємств торгівлі за продукцію (відстрочка платежів великих супермаркетів перевищує 90 днів), що призводить до збільшення вкладень фінансових ресурсів в оборотні кошти);

У своєму портфелі виробники намагаються вже не мати асортимент схожий на інші. Розробляються плани розвитку підприємства з визначенням конкурентоспроможних кондитерських виробів, які відмінні від конкурентів. Для посилення конкурентоспроможності використовуються сертифікаційні знаки, різні види сировини з функціональним живильним навантаженням, а також сучасні екологічні упаковки. Звільнені або нові ніші кондитерського ринку швидко займаються виробниками.

На підставі цього, висока конкуренція серед виробників кондитерських виробів на Україні на внутрішньому ринку змушує підприємства шукати інші свої шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, в рамках основних тенденцій розвитку.

2.2. Організаційно-економічна характеристика та оцінка виробничої діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за 2017 – 2019 рр.

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» – лідер кондитерського ринку України. За обсягами виробництва підприємство посідає на третьому місті серед найбільших кондитерських компаній України.

Історія підприємства починається з 1991 року:

1991 – створення компанії «АВК», спеціалізація - постачання какао-продуктів на кондитерські фабрики України;

1993 – початок виробничої діяльності: створення першого в країні промислового виробництва корексної упаковки для кондитерських виробів;

1994 – запуск виробництва шоколадних і кондитерської глазури, продаж власних готових кондитерських продуктів – порожніх шоколадних фігурок, випущених на обладнанні власної конструкції і виготовлення;

1995 - «АВК» перші на Україні стали виготовляти порожнисті шоколадні фігурки;

Рік випуску 1996 – придбання контрольного пакета Донецької кондитерської фабрики. Випуск не мають аналогів на Україні екструзійних виробів. Створення одного з перших українських брендів – батончика «Мажор»;

1997 – придбання контрольних пакетів Луганської й Мукачівської кондитерських фабрик;

1998 – реорганізована структура холдингу, створено ЗАТ «АВК». «АВК» займає головні позиції на кондитерському ринку України;

1999 – залучення стратегічного інвестиційного партнера – Western NIS Enterprises Fund, капіталізованого урядом США;

2000 – система менеджменту якості в ЗАТ «АВК» сертифікована на відповідність вимогам Міжнародного стандарту ISO 9001.

2002 – початок експлуатації нової фабрики в Донецьку;

2003 - у склад «АВК» увійшла Дніпропетровська кондитерська фабрика шоколаду;

2004 – запуск нової лінії з виробництва желеино-жувальних цукерок;

2005 – обсяг реалізації продукції «АВК» перевищив 1 млрд грн;

2006 – комплексна модернізація виробництва та його оновлення;

2007 – відкрито представництво компанії «АВК» в Москві;

У 2008 – понад \$ 50 млн - рекордний обсяг інвестицій в розвиток шоколадного напрямку;

2012 - «АВК» увійшла в десятку найбільш шанованих українських роботодавців.

Після 2014 року перенесла виробництво до Дніпра. Нарощування втрачених потужностей. 2019 – побудувала нове виробництво у смт. Слобожанське

Сьогодні ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» це – виробництво: злакових снєків, шоколадних цукерок, шоколаду, цукристих кондвиробів. Для виробництва шоколаду та шоколадних цукерок підприємство набуває какао продукти: какао-терте, какао масло у відомих транснаціональних компаній світу, виробників какао

продуктів. Іншу сировину підприємство купує в Україні. Для виробництва кондитерських виробів ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» використовують лише натуральну сировину [41], без використання штучних барвників та консервантів.

Система управління ЗОТ (зовнішньоторговельними операціями) ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» це: обмін інформацією, розроблення та впровадження необхідних кроків для реалізації стратегічного плану та методів контролю для досягнення стратегічних цілей [41].

На виробництві ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» впроваджені всі необхідні міжнародні стандарти якості та безпеки продуктів харчування у системі ISO 22000:2005 "НАССР та 9001:2000.

Підприємство ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» має лінійно-організаційну структуру, основний принцип є вертикальна ієрархія – підпорядкованість ланок управління знизу доверху [41]. Структура підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» (рис. 2.14).

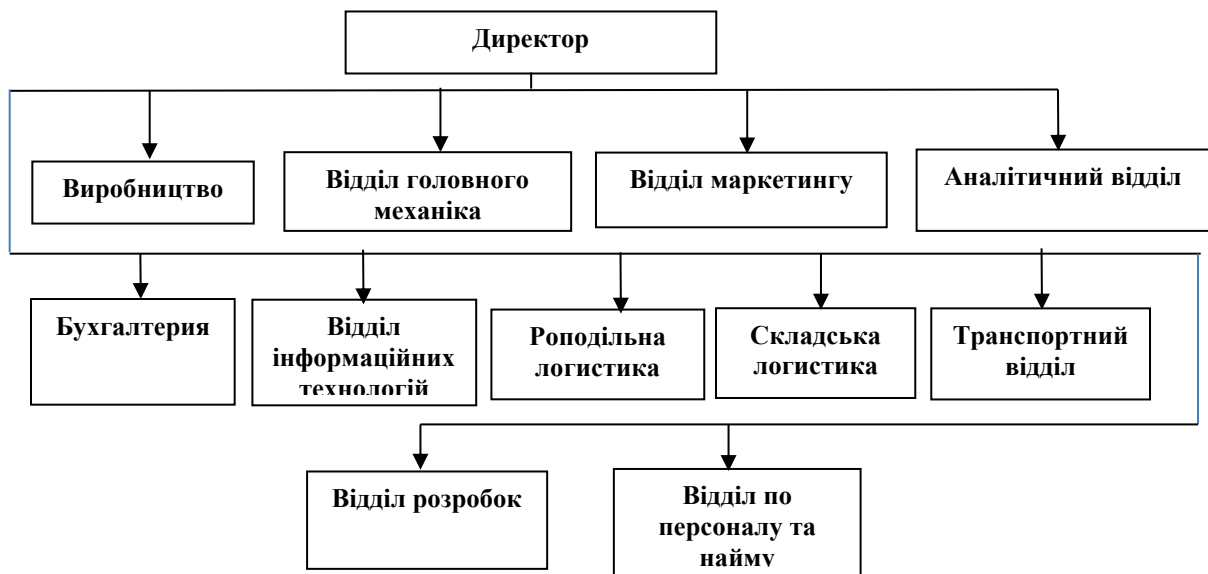


Рис. 2.14. Організаційна структура ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»
Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр. у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка техніко-економічних показників діяльності
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр.

№	Назва показника	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 2018 від 2016 року	Темп приросту 2018 від 2016 року, %
1	Чистий дохід, реалізація продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів	434178	822580	897389	463201	106,69
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	413276	753642	821690	408415	98,81
3	Валовий прибуток, тис. грн	20912	68941	75698	54785	262,01
4	Чисельність працюючих, чол.	1648	1965	1945	294	17,88
5	Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол	1384	1785	1698	313	22,54
6	Витрати на оплату праці, тис. грн	87725	132511	169175	81453	92,84
7	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	384448	475306,6	544837	160388	41,73
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	186645,4	188528	192014	5369,6	2,89
9	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	183275,6	184068	185065,6	1791	0,99
10	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	197697,6	286231,4	350637,4	152941	77,37
11	Продуктивність тисяч.грн./чоловік	262,31	417,84	462,63	198,33	75,33
12	Продуктивність праці вироб персоналу, тисяч. грн. / чоловік.	312,48	461,08	528,82	215,33	68,69
13	Рентабельність %	-0,14	0,03	0,05	0,18	-127,63
14	Чистий прибуток, тисяч.грн	-578	201	331	909	-157,08

У 2019 р. показник чистого доходу є вищим на 463201 тис. грн. або 106,69% і складає 897389 тис. грн., в порівнянні з 2018 р. від реалізації продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ». Темпи зростання собівартості низькі від темпів зростання чистого доходу. Середньорічна вартість активів вище у 2019 р на 160388 тис. грн. Це результат росту долі власного капіталу в майні ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

Ріст продуктивності праці персоналу це позитивний фактор. Фоодоозброєність є основний показник, котрий характеризує ефективність використання основних засобів та забезпечення ними. Для порівняння у 2019 р. чистий прибуток ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» збільшився на 157,08 % (908 тисяч грн.) відносно 2018 р. Проаналізуємо агрегований баланс табл 2.6:

Таблиця 2.6

Агрегований баланс-нетто
ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» за 2017-2019 рр. (тис грн.)

№ п/п	АКТИВ	Умовне позначення	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	Необоротні активи	НА	189129	189021	199376
1.1	Основні засоби	ОЗ	189040	188014	196016
2	Оборотні активи	ОА	244239	328224	373051
2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	4888	8341	9701
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	232942	307195	327599
2.3	Грошові кошти	ГК	6409	10495	28554
2.4	Інші оборотні активи	ІА	0	2193	7197
	Баланс-нетто:	БН	433368	517245	572427
2.5	Власний капітал	ВК	183597	184541	185590
	Залучений капітал	ЗК	249771	332704	386837
2.6	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	7843,00	69349	68139
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	241928	263355	318698
3.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	241928	263355	318698
	Баланс-нетто:	БН	433368	517245	572427

За результатами складення агрегованого балансу спостерігається зростання валюти балансу підприємства. Розрахуємо показники фінансового стану підприємства. Показники фінансової стійкості ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти фінансової стійкості
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр.

№ з/п	Найменування показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2017	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	Власний капітал/баланс-нетто	0,41	0,35	0,63	0,22	23,46
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	Залучений капітал/баланс-нетто	0,57	0,65	0,69	0,11	17,26
3	Коефіцієнт незалежності (2)	1,0-4,0	Власний капітал/залучений капітал	0,75	0,56	1,0	0,25	34,74

Продовження таблиці 2.7

4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	Залучений капітал/власний капітал	1,35	1,81	2,07	0,71	53,22
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	Баланс-нетто/Власний капітал	2,37	2,81	2,5	0,17	10,68
6	Коефіцієнт маневровості власного капіталу	0,05-0,10	Власний оборотний капітал/Власний капітал	0,02	0,36	0,28	0,29	2226,8
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	Власний капітал/Необоротні активи	0,98	0,99	0,94	-0,05	-4,12
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	(Власний капітал-Необоротні активи)/Запаси і затрати	0,12	-0,55	0,6	0,48	20
9	Коефіцієнт фінансової стійкості		Власний капітал/Поточні зобов'язання	0,75	0,71	0,57	-0,17	-23,25

Стан ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» незалежний, тому що коефіцієнт незалежності більш ніж 0,5, а власний капітал складає половину. В протилежному випадку (якщо коефіцієнт незалежності менш як 0,5) положення підприємства залежне. ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» зменшує протягом 2017-2019 р. цей показник. Він знаходиться поза межами рекомендованих значень.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2018 р. цей показник складав 2,81-грн, а вже у 2019 року 2,5 грн. Тобто фінансова стійкість збільшилась.

Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами показує питому вагу власних оборотних коштів в загальній сумі запасів та затрат. Даний показник повинний знаходитися у межах 0,6-0,8 у 2017 р. складав 0,12, а у 2019 рр. 0,6.

Получені дані характеризують стійкість фінансового стану ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

Ліквідність ще один важливий показник, який характеризує можливість переходу активів у гроші для проведення необхідних платежів в часі. Цей показник – оцінка фінансового стану підприємства у короткостроковому періоді. Якщо ліквідність підприємства вище, тим менше

часу, необхідно для перетворення окремого виду активів. Розглянемо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники ліквідності та платоспроможності
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр.**

№ з/п	Назва показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2017	2018	2019	Відхилення 2019-2017 рр	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 .	Власний зворотний капітал (ВОК)	> 0	Власний капітал+Дебіторська заборгованість. Незворотні активи	2312	64868	54354	52043	2251,92
2.	Коефіцієнт маневровості функціонуючого капіталу		Грошові кошти\ Власний оборотний капітал	2,76	0,15	0,54	-2,24	-81,05
3.	Коеф. оборотності	-	Чистий Дохід\Власний оборотний капітал	187,88	12,68	16,51	-171,37	-91,21
4	Коефіцієнт покриття (загал ліквідності)	2,0-2,5	Оборотні активи\Поточні зобов'язання	1,02	1,25	1,18	0,15	15,96
5.	Коеф. швидкої ліквідності	0,8-1,5	(Оборотні активи-Запаси і затрати)\Поточні зобов'язання	0,98	1,22	1,15	0,16	15,27
6.	Коеф.абсолютної ліквідності	0,25-0,3	Грошові кошти\Поточні зобов'язання	0,04	0,05	0,08	0,08	238,22
7.	Частка оборотних активів в активах п/ва	0,56	Оборотні активи\Баланс-нетто	0,63	0,65	0,09	15,64	
8 .	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	0,01	Власний оборотний капітал\Оборотні активи	0,20	0,15	0,14	1439,82	
9.	Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,02	Запаси і затрати\Оборотні активи	0,03	0,03	0,01	29,94	
10.	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	0,47	Власний оборотний капітал\Запаси і затрати	7,78	5,60	5,15	1085,05	

Власний оборотний капітал важливий для підтримання фінансової стійкості і платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності це – здатність покриття своїх поточних зобов'язань грошовими коштами. Так, на 31.12.2017 р. 3% короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені. Цей показник у 2019 р. склав 8%. Отже, ми спостерігаємо тенденцію до збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Покриття поточних зобов'язань активами показує коефіцієнт швидкої ліквідності, під яким розуміють грошові кошти, або заборгованість у грошових коштах (дебіторська заборгованість). У період 2017-2019 рр. значення коефіцієнта швидкої ліквідності коливається у межах 0,8-1,6.

Загальний коефіцієнт покриття по балансу показує скільки раз наявними обіговими коштами можна покрити поточні зобов'язання. Середня допустима його величина 2,0-2,4 раз. Однак при високій показнику активів даний показник може бути і менше ніж 2,0-2,4, але не менш 1 (рис 2.14).

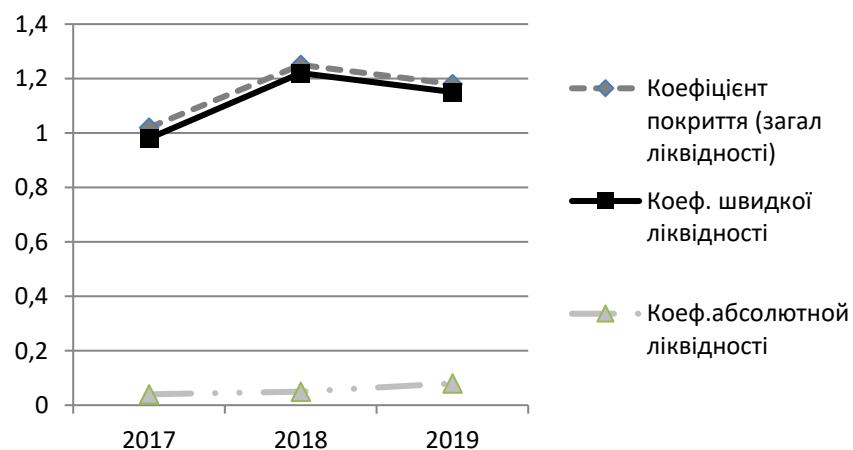


Рис. 2.14 Динаміка показників ліквідності
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр.

Коефіцієнти ділової активності показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал. Якщо попередні показники рахувалися на певну дату, то наступний блок показників рахується за певний період табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ділової активності
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2017	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	434187	822582	897387	463201	106,67
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	-577	201	331	907	-157,08
3	Продуктивність праці, грн./чол.	Чистий дохід\Середньоблікова чисельність робітників	263,31	418,84	461,61	198,33	75,33
4	Фондовіддача	Чистий дохід\Серед вартіс основних засобів	2,34	4,37	4,66	2,34	100,91
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід\Середня вартість власного капіталу	2,36	4,46	4,86	2,49	104,69
6	Оборотність активів	Чистий дохід\Середня вартість балансу-нетто	1,14	1,74	1,66	0,53	45,83
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції \Середня вартість запасів і затрат	122,5	113,95	91,08	-31,32	-25,57
8	Період обертання запасів, днів	360\рядок 7	3	3	4	1	34,37
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Середня вартість дебіторської заборгованості\Виручка від реалізації продукції	0,45	0,34	0,36	-0,07	-18,91
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції \Середня вартість дебіторської заборгованості	2,28	3,06	2,83	0,54	23,34
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360\рядок 10	156	117	128	-31	-18,91
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів		64	34	31	-32	-49,71
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-рядок 12	98	88	101	3	2,70

Виручка з кожним роком збільшується, продуктивність праці зростає, чистий прибуток також зростає.

У 2017 р. коефіцієнт оборотності активів склав 1,13, у 2019 році – 1,65. Даний показник має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить більший розмір чистого доходу від реалізації товарів

З 2017 по 2019 рр. коефіцієнт фондівдачі на ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» збільшується, що показує збільшення віддачі від необоротних активів підприємства. Основні фонди використовуються ефективно.

З 2017 по 2019 рр. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості незначно збільшується, і в 2019 р. склав 2,83, це позитивне явище. У 2018 р. зменшився строк погашення дебіторської заборгованості на 30 днів до 127 днів, тобто фінансовий стан підприємства стабільний.

З 2017 по 2019 рр. коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшується. У 2019 р. на ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» строк погашення кредитрської заборгованості зменшився відносно 2017 р. на 31 день, і становив 32 днів, це свідчить про значну залежність від зовнішніх зобов'язань підприємства.

Тривалість фінансового циклу збільшився на 2 дні – з 98 дня у 2017 р. до 100 днів у 2019 р., а тривалість операційного циклу за 2017-2019 рр зменшився на 29 днів з 160 днів до 131 днів.

За допомогою показників рентабельності оцінимо ефективність діяльності підприємства. Тобто скільки підприємство приносить чистого прибутку. Показники рентабельності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» у табл. 2.6.

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» прибуткове. Показники рентабельності збільшуються, у 2017 р. прибутковість діяльності склала мінус 0,14%, тоді як у 2019 р. – плюс 0,05%. Збільшення рентабельності відбулося внаслідок збільшення фінансового результату, прибутковість підприємства обумовлена збільшенням виручки від реалізації, зменшенням адміністративних та збутових витрат. Проілюструємо дані в таблиці 2.10. та на рис. 2.15

Таблиця 2.10

Показники рентабельності
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр.

№ п/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2017	Темп приросту, %
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/Середнє значення Баланса-нетто)*100	-0,14	0,03	0,05	0,22	-140,28
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середнє значення власного капіталу*100	-0,31	0,12	0,19	0,48	-156,55
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/Середня вартість основних засобів*100	-0,32	0,12	0,18	0,49	-155,51
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/Виручка від реалізації продукції*100	-0,14	0,03	0,03	0,18	-127,63
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/Собівартість реалізації*100	-0,15	0,04	0,03	0,17	-128,73
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу)/ Чистий прибуток	317,08	911,22	560,81	877,88	-276,87

На підставі проведеного аналізу ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» показник чистого доходу від реалізації продукції в 2019 р. вище на 463200 тис. грн.(106,68%) і складає 897388 тис. грн.), ніж у 2018 році. Ми бачимо темп зростання чистого доходу який перевищує темпи зростання собівартості на рис. 2.15.

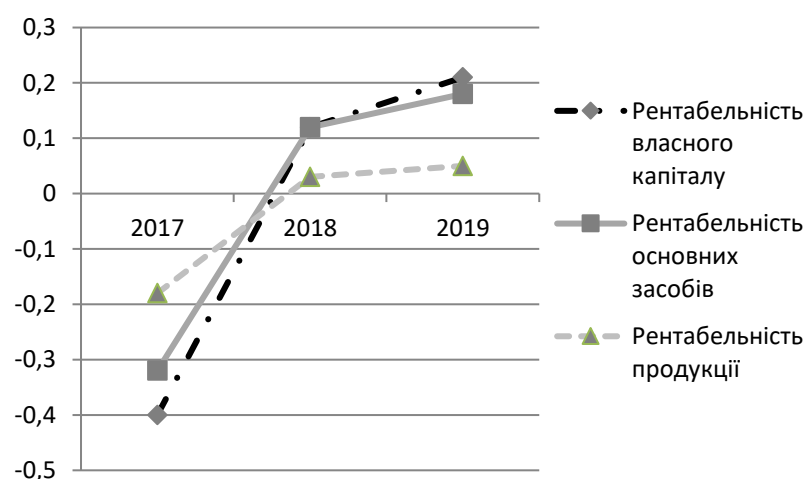


Рис. 2.15 Динаміка показників рентабельності
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2017-2019 рр.

У 2019 р. збільшилась середньорічна вартість активів на 160387 тис. грн, тобто на 41,72% та середньорічна вартість основних засобів на 5369,5 тис. грн., або на 2,88%. Тому, що доля власного капіталу в майні підприємства збільшилась. Середньорічна вартість активів збільшилась впродовж 2017-2019 рр., середньорічний залишок оборотних коштів зріс на 77,36% і негативної тенденції не спостерігається. Чисельність працюючих становить в 2019 р. 1945 чоловік. За останній рік це показник зменшився на 20 чоловік. Це позитивний фактор за рахунок збільшення продуктивності праці персоналу на підприємстві. За 2019 р. чистий прибуток ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» піднявся на 157,09 %, або на 908 тис. грн. в порівнянні з 2017 р.

У підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» тенденція до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» - підприємство новатор, піонер. Широко відомі продукти»: «Шарм», «Шедевр», «Шоколад без цукру», «Мажор», «Бамбук», «Жувіленд» та інші новинки, котрі вперше почали виробляться в Україні на виробництві ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» с залученням нових технологій виробництва продуктів, сучасних ліній та нової сировини. Підприємство, що року, впроваджує більш ніж 15 унікальних продуктів для ринку кондитерських виробів.

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», в наслідок військового конфлікту на сході, втратила два виробництва у м. Донецьк, м. Луганськ. Це сприяло пошуку нових місць для виробництва кондитерських виробів. З 2017 р. ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» використовує тренд Private Label, розміщуючи свої потужності замовлення на кращих виробничих майданчиках Чехії і Туреччини.

Протягом останніх років підприємство ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» робить акцент на рентабельних продуктах середнього та вищого цінових сегментів. І як результат в 2019 році в асортиментному портфелі ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» нараховується біля 100 різних виробів, це в три рази менше ніж попередні роки. Підприємство відмовилось від низко-маржинальних продуктів і продуктів в сегментах яких була велика конкуренція.

В 2019 р. ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» виробляє 10 тис. тонн у рік від загальної потужності та поставляє свою продукцію у 52 країни світу. «АВК» входить у першу 10-ку експортерів з України. Але Україна залишається основним споживачем продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».

Сегментарно вироби представлені на рис 2.16

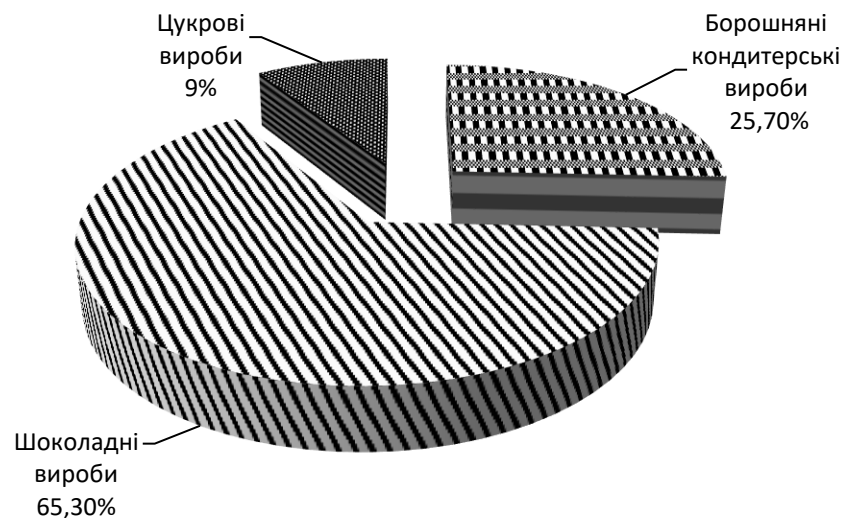


Рис.2.16 Продукція у груповому асортименті
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

На долю компанії доводиться: 25,7% - борошняних кондитерських виробів (продукти екструзійної технології); 65,3% - шоколадних виробів; 9% - цукрових виробів. Виробництво:

- борошняних кондитерських виробів
(продукти екструзійної технології) – 26 найменувань;
- шоколадних виробів – 65 найменувань;
- цукрових виробів – 9 найменувань.

Борошняні продукти – виробляються з начинкою , або без начинки. Начинка – фруктова, пралінова, на базі рослинних жирів. Шоколадні вироби – це шоколад та шоколадні цукерки. З доданням, або без додання горіхів фундука чи мигдалю. Цукрові вироби – це жувальні цукерки на базі желатину чи карагенану.

2.3 Аналіз ефективності господарчої діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

В асортиментному портфелі підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» лише конкурентоспроможні продукти. Виробництво екструзійних зернових продуктів –це основний сегмент для підприємства. За період 2014-2019 рр. компанія вклала понад \$25 млн. грн у придбання нового обладнання, нових сучасних ліній та провела модернізацію існуючих технічних вузлів виробництва. Це дозволило ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» наростити виробничі потужності, та розробити і впровадити низку нових продуктів, які раніше не вироблялися в світі.

За період 2018-2019 рр. підприємство ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» провело ребрединг існуючих продуктів, а саме поліпшила подачу цукерок в якісній, яскравій упаковці, аби звернути увагу споживача на унікальності та відмінні властивості своєї продукції.

На рекламу компанія ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» витрачає більш 60 млн грн в рік, це щомісячне розміщення реклами на 20-ти каналах країни з невеликою вагою на кожному.

У ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» є сильні бренди. Саме вони є перевагою підприємства, а не ціна продукції, на висококонкурентному кондитерському ринку.

Зараз підприємство на виробництві продовжує і далі розвивати слідуючі напрямки: екструзійні снеки, шоколадні цукерки, шоколад, цукристі.

Місія компанії - постійний розвиток зі створенням унікальних, якісних та корисних продуктів. Бути світовим підприємством з збалансованим зростанням вартості компанії, операційної прибутковості, сильними брендами. Створювати умови для особистого, професійного і матеріального зростання співробітників.

Основна ціль – це випуск високоякісної, конкурентоспроможної і гарантовано безпечної кондитерської продукції, що повністю відповідає очікуванням і вимогам споживача. Шляхом створення необхідних умов для її

виробництва і при неухильному дотриманні вимог законодавчих актів, пред'явлених до безпеки продуктів харчування і внутрішніх нормативних документів, виконання вимог екологічного законодавства.

Основні напрямки розвитку підприємства:

- передбачення вимог споживачів щодо якості та безпеки продукції;
- освоєння нових видів продукції з використання передових технологій і устаткування провідних світових виробників;
- вдосконалення та гармонізація системи менеджмента качества і системи менеджменту безпеки продуктів харчування;
- здійснення процесів з підбору засобів і технологій, спрямованих на дотримання вимог санітарного законодавства України і міжнародних принципів гігієни харчових продуктів;
- залучення всього персоналу підприємства для досягнення стратегічних і повсякденних завдань і цілей щодо забезпечення безпеки продуктів харчування, шляхом використання мотивацій, організації навчання та підвищення компетентності персоналу, а також забезпечення стабільної зайнятості фахівців провідних професій;
- впровадження превентивного контролю, спрямованого на випуск якісної і безпечної роботи;
- освоєння нових ринків;
- вжиття належних заходів щодо запобігання забрудненню навколишнього середовища від діяльності виробництва.

Далі пропонується розглянути макрооточення підприємства. Макрооточення створює загальні умови середовищного перебування підприємства. Оцінка макрооточення підприємства дозволяє визначити, основні тенденції розвитку підприємства під впливом факторів зовнішнього середовища, та допомагає зрозуміти його характер впливу на підприємство. На підприємство впливає: економічний, фінансово-кредитний, загальногосподарська кон'юнктурний, політико-правовий рівні фактори.

Результати аналізу факторів рис. 2.17

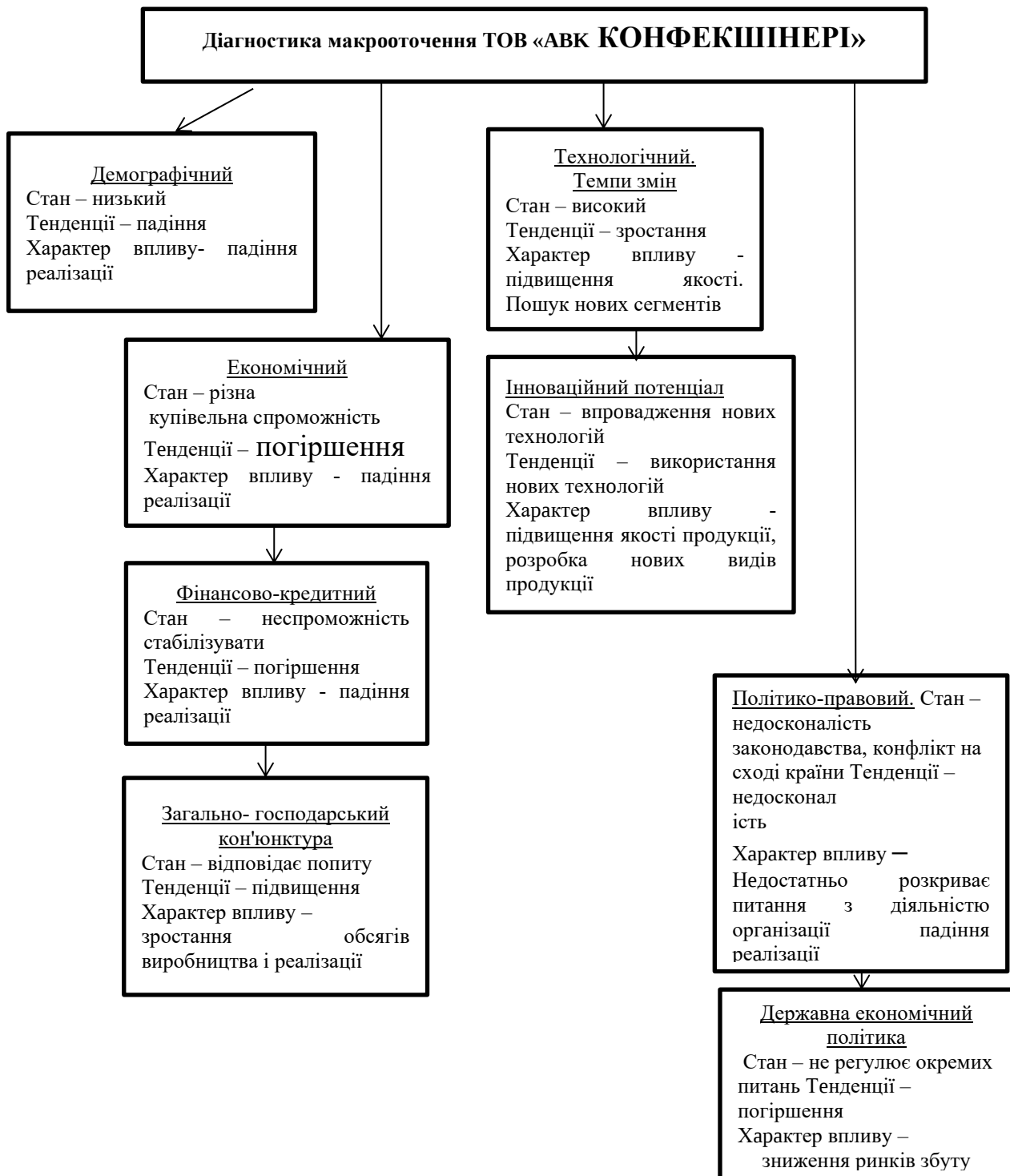


Рис.2.17 Макрооточення ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Тенденцію зростання мають: загально-господарська кон'юнктура та технологічний фактори. Фактор загально-господарська кон'юнктура за рахунок зростання обсягів виробництва та реалізації. Технологічний фактор за рахунок

зростання темпів технологічних змін та інноваційного потенціалу галузі. Це основний напрямок розвитку для підприємства.

Тенденція падіння мають: економічний, демографічний фактори. Вони знаходять відображення на падінні реалізації.

Підприємство планує продовжити запровадження нових технологій, які дадуть можливість ще поліпшити економічні показники підприємства.

Вагу кожного фактору, що впливає на організацію, можна простежити з табл.2.11

Таблиця 2.11

**Зовнішні можливості та загрози компанії
ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»**

Фактори зовнішнього середовища	Відносна вага	Значення	Рівень впливу
Економічні	5	25	75
Політичні	3	-30	-45
Технологічні	5	25	115
Правові	2	-15	-20
Демографічні	5	35	145
Соціальні та культурні	1	0	0

Для кількісного аналізу макрооточення ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» використовуються: демографічні, економічні, технологічні, правові, та політичні та соціально-культурні компоненти. Кожний компонент містить фактори, який впливає на діяльність підприємства табл. 2.7

Фактори у яких значення більше 50 од – це найбільш важливі фактори впливу. Вони позитивно впливають на розвиток підприємства, оскільки ці фактори дозволяють збільшити обсяги виробництва та реалізації за регіонами країни.

Фактори у яких значення становить менше 50 од – вони становлять загрозу для діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

Фактори у яких значення дорівнює нулю – вони не здійснюють ніякого впливу на діяльність підприємства.

Що стосується політико-правового фактора макрооточення, то його вплив на діяльність підприємства частково негативне, оскільки законодавча база не чітка в нашій країні.

На підставі цього можна підсумувати проведений аналіз та зробити висновки: кондитерська галузь є привабливою та динамічно зростаючої галуззю, хоча і має певні загрози.

Підприємство ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» є відкритою соціотехнічною системою, тому, що з одного боку, вона залежить від зовнішнього середовища та взаємодіє з ним, з другого боку, підприємство має внутрішнє середовище, яке можна зобразити як сукупність двох основних компонентів — технології та людей.

Внутрішнє середовище підприємства - це внутрішні зміни, які мають вплив на підприємство, тобто вони являються ситуаційними факторами всередині підприємства. Мікросередовище — складається з декілька елементів, з якими підприємство знаходиться у прямому контакті в середині підприємства. Аналіз мікросередовища можна дослідити по трьом напрямкам: конкуренти, постачальники, споживачі. В результаті аналізу чекаємо виявити аспекти діяльності підприємства від яких залежить ефективність роботи підприємства, собівартість та якість виготовленої продукції.

Конкуренти. Основні конкуренти на ринку України для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» це: виробники кондитерських виробів це – Рошен, Малбі, «Крафт Фудз Україна», Конті, КФ «Світоч», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер». Загальний об'єм продукції, яку вони виробляють для ринку України становить дві третини від всієї продукції на ринку.

Споживачі. Купівельна спроможність залежить від географічного розташування та ставлення покупця до виробника солодощів. ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» на ринку кондитерських виробів з 1991р., і має добру репутацію, як виробник високоякісної кондитерської продукції. По всіх регіонах країни ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» самостійно реалізує свою продукцію. Реалізація виробів під торговельною маркою ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», та під самостійними брендами компанії («Бранч», «Креско», «Шарм», Жувіленд») в не менше ніж 45000 торговельних точках України.

Конкурентоспроможність продукції. ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» займає 3-є місце в Україні по виробництву та продажу кондитерських виробів.

Підприємство ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» сертифіковано на відповідність всім вимогам світових стандартів. Перший сертифікат якості отримано підприємством ще 2000 р., а у 2003 р. виробництво та управління ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» було сертифіковано на відповідність ще одному стандарту, тому завдяки якості кондитерських виробів, споживачі довіряють підприємству ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».

Постачальники. Підприємство вже тривалий час працює зі своїми постотійними постачальниками сировини, матеріалів та обладнання. Тому такі відносини позитивно впливають на діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ». Налагоджена система постачання сировини та матеріалів дозволяє працювати без «форс-мажорних» обставин (простоїв) при виробництві кондитерських виробів, та получати якісні товари. Результати аналізу чинників мікрооточення подано на рис 2.18



Рис. 2.18 Мікросередовища ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Конкуренти – стан зростання; тенденції зростання; вплив зниження попиту; споживачі– стан зростання; тенденції – нові ринки; зростання виробництва; постачальники - стан співпраця; тенденції – співпраця; зменшення витрат.

Отже, врахувавши вплив компонентів мікросередовища, можна побачити, що головний чинник мікросередовища для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» – це конкуренти, які виробляють схожу продукцію, та негативно впливають на результат діяльності підприємства. Через це зниження попиту на продукцію у споживачів.

Якщо порівнювати внутрішні з зовнішніми факторами можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємство мають – зовнішні фактори. Найважливіший фактор зовнішнього впливу для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» наявність військового конфлікту та втрата російського ринку збуту. Даний фактори внесли значні корективи в діяльність підприємства, і навіть загрожувало підприємству ліквідацією та усунення з ринку.

Другим кроком аналізу буде кількісна оцінка сильних і слабких сторін, погроз і можливостей зовнішнього середовища. На сьогоднішній день підприємство ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» має проблему зі збутом продукції, що негативно впливає на фінансовий результат підприємства. Проведемо SWOT-аналіз, та визначимо оптимальне рішення для стратегії, дослідивши сильні та слабкі сторони ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

Ефективне управління бізнесом, розвиток проекту починається з базового алгоритму вивчення ситуації, який отримав назву SWOT аналіз. SWOT - це комплекс маркетингових та інших досліджень сильних і слабких сторін підприємства або конкретного об'єкта. Він включає в себе чотири фактори, про які розповімо в цій статті.

Метод «SWOT-аналіз» – цей метод допоможе проаналізувати зовнішня і внутрішнє середовище об'єкта дослідження. Для аналізу середовища маркетингу. Аналіз проводиться за чотирма основними напрямками. В рамках аналізу вивчення піддається зовнішня і внутрішнє середовище об'єкта дослідження.

S і W відносяться до факторів внутрішнього середовища організації. Це означає, що у компанії є можливість якось впливати на них. Такими факторами можуть бути відносини з клієнтами, прибуток, і т.д. О і Т називають факторами зовнішнього середовища. Це такі фактори, як більш низька ціна у конкурентів, закони ринку. Компанія, як правило, не може їх контролювати і впливати на них.

Сильні та слабкі сторони ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

СИЛА - досвід - якісний продукт - унікальні рецептури - потужне сучасне обладнання - клієнти та їх відгуки - прозора етикетка з надписами - система якості 9001 - компетентний персонал - система навчання персоналу - сертифікати Халяль\Кошер	МОЖЛИВОСТІ - продукт гнучний до змін попиту - продукт щоденного споживання - продукт святковий \сезонний - у тренді здорового харчування (без ГМО та синтетичних барвників) - самореалізація персоналу - більша зарплата
СЛАБКІСТЬ - просування продуктів - юридична підтримка	ЗАГРОЗИ -висока конкуренція - повільне зростання попиту - нестабільна економіка країни - нестабільна політична ситуація у країні
Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»:

- сила – досвід; якісний продукт; унікальні рецептури; потужне сучасне обладнання; -клієнти та їх відгуки; прозора етикетка з надписами; система якості 9001; компетентний персонал; система навчання персоналу; сертифікати Халяль\Кошер;
- можливості - продукт гнучний до змін попиту; продукт щоденного споживання; - продукт святковий \сезонний; у тренді здорового харчування (без ГМО та синтетичних барвників); самореалізація персоналу; більша зарплата;
- слабкість - просування продуктів; юридична підтримка;
- загрози - висока конкуренція; повільне зростання попиту; нестабільна економіка країни; нестабільна політична ситуація в країні.

Насамперед для підприємства важливо сконцентрувати увагу на слабкості та загрозах. Посилити увагу на просуванні продуктів на ринках внутрішньому та зовнішніх. Розробити відповідну стратегію з урахуванням особливостей ринків. Також зменшити загрози підприємства розробивши відповідні стратегії для зниження конкуренції на ринку кондитерських виробів; запропонувати споживачам товари відповідно її бажанням.

SWOT-аналіз – проста і всеохоплююча стратегія, яка допомагає виявити не тільки слабкі сторони і загрози, а й сильні сторони і можливості. Самий популярний метод аналізу діяльності підприємства. Яка дає оцінку вплива

внутрішнього середовища на підприємство у майбутньому, а точніше на виникнення виділених можливостей і загроз: «0» - нейтральне значення, «+1» - позитивний вплив, «-1» - негативний вплив:

Оцінку всіх показників у підсумковій матриці (табл. 2.13). Оцінка проводиться в односторонньому порядку, тобто ми не оцінюємо, який вплив матимуть потенційні можливості і загрози на внутрішнє середовище організації.

Таблиця 2.13

Ітогова матриця SWOT-анализу

Теперіш- ний час	Взаємний вплив												Майбутнє
	Можливості						Загрозливі проблеми						
Сильні сторони	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	Σ	Можливості
S1	++	++	++	++	++	10	+	+	++	0	++	16	O1
S2	++	++	++	++	++	10	+	+	+	+	0	14	O2
S3	+	++	++	+	++	8	+	0	+	0	+	11	O3
S4	++	+	++	++	+	8	+	+	+	+	+	13	O4
S5	+	0	++	+	++	6	+	+	++	++	++	14	O5
S6	++	++	++	++	++	10	++	+	++	++	+	18	O6
S7	++	++	++	+	++	9							
S8	+	++	++	++	++	9							
S9	++	0	++	++	++	8							
S10	++	++	0	++	+	7							
Всього						85						86	Всього
Слабкі сторони													Загрози
W1	--	--	-	--	--	9	--	--	--	--	--	19	T1
W2	0	--	-	--	--	8	-	--	--	--	-	16	T2
							--	--	--	--	--	10	T3
							--	--	--	--	--	10	T4
						17						55	
Всього:	15	11	16	13	14		0	-3	1	-2	0	31	

Отже, з ітогової матриці можна побачити, що:

- **СІМ** (зліва-зверху) – характеризує теперішню ситуацію компанії, яка візуалізує основні конкурентні переваги для реалізації можливостей зовнішнього середовища – 85 балів;
- **СІЗ** (справа-зверху) – передбачає дії, спрямовані на використання власних конкурентних переваг для нейтралізації загроз - 86 балів;
- **СЛМ** (зліва-внизу) – оцінка можливих відставань, які можуть не дозволити реалізувати надані середовищем можливості і перетворити їх в загрози – 17 балів;

- СЛУ(справа-зверху) – найбільш небезпечне поєднання, коли внутрішні слабкості суттєво посилюють дію загроз – 55 балів.

Графік, який дозволяє візуалізувати стан підприємства рис 2.19

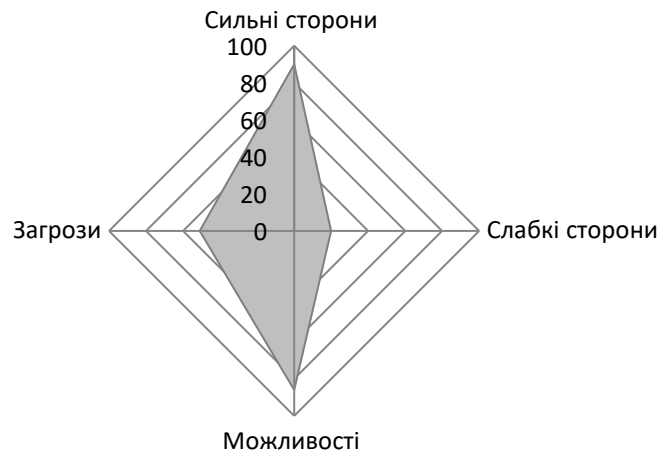


Рис.2.19 Графік-візуалізації стану
компанії ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

Графік показує реальну ситуацію у підприємстві, наявність загрози зі сторони зовнішніх факторів. Таким чином, необхідно розробити та посилити систему просування продуктів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Побудуємо життєві цикли трьох сегментів продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ», а саме шоколадні вироби, цукристі вироби, борошняні кондитерські вироби. Вихідну інформацію подамо у табл. 2.14. На підставі даних табл. 2.14 визначимо час закінчення однієї стадії і переходу до іншої.

Таблиця 2.14.

Обсяг продажу виробів по сегментам у 2017-2019 рр.

Роки	Обсяги продажу виробів по сегментам, т			
	Шоколадні вироби	Цукристі вироби	Вироби з борошна	Кава
2017	1160,09	4089,25	1223,61	11,48
2018	1724,37	6544,35	2318,18	24,4
2019	1656,26	6706,16	2215,42	14,94

На підставі даних табл. 2.14 побудуємо графіки життєвих циклів даних сегментів і визначимо, до якого виду вони належать, прокоментуємо отримані результати

Життєвий цикл шоколадних виробів за період 2017-2019 ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» на рис 2.20

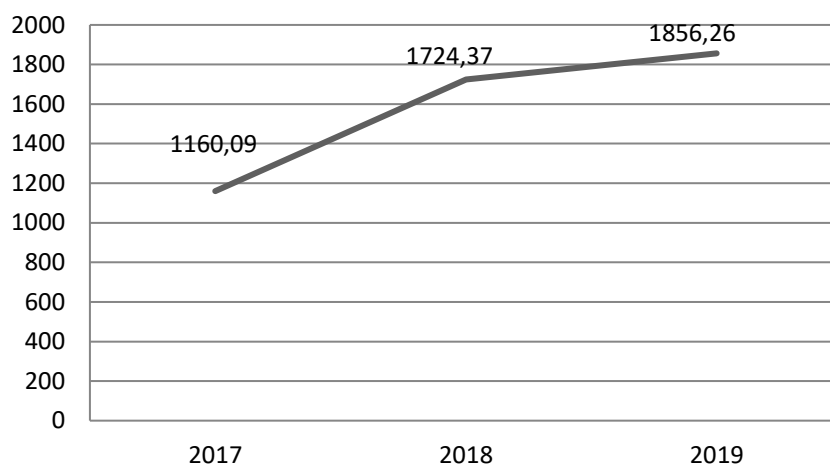


Рис. 2.20 Життєвий цикл шоколадних виробів за період 2017-2019 рр.
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Життєвий цикл цукристих виробів за період 2017-2019 ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» на рис 2.21

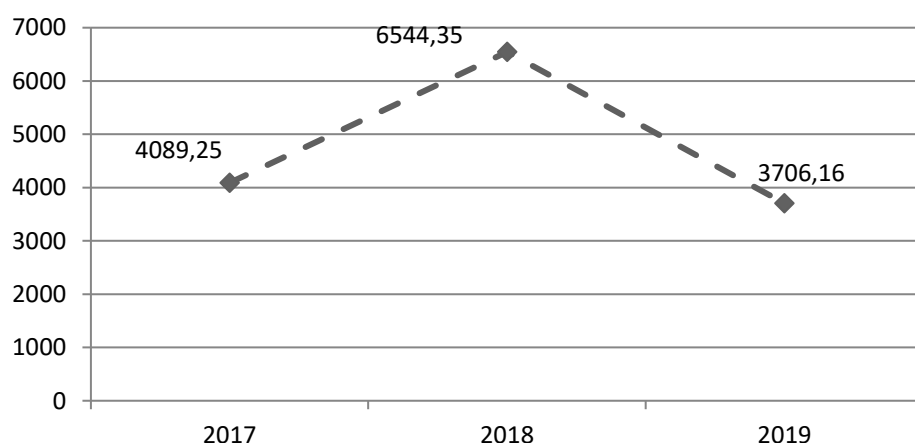


Рис. 2.21 Життєвий цикл цукристих виробів за період 2017-2019 рр.
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Життєвий цикл борошняних кондитерських виробів за період 2017-2019 ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» на рис 2.22

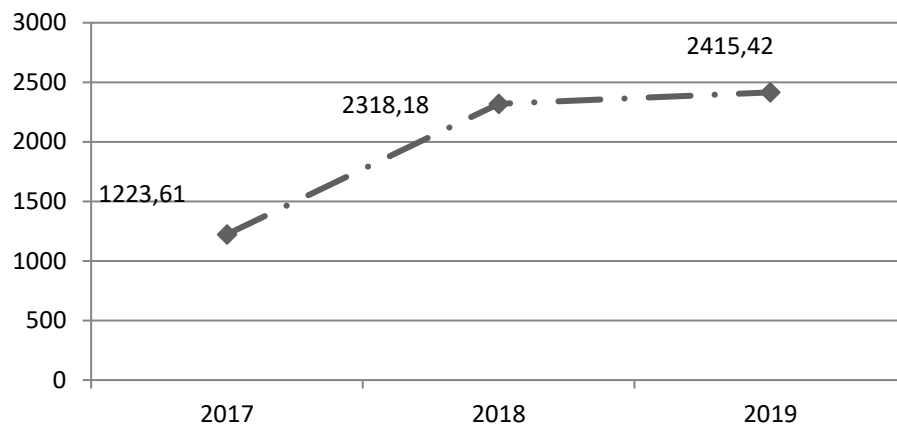


Рис. 2.22 Життєвий цикл виробів з борошняних кондитерських виробів за період 2017-2019 рр. ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

Сегменти виробів: шоколадні та борошняні кондитерські на стадії життєвого циклу – зростання. Споживачі лояльні до даних продуктів шляхом стабільної якості та відповідності до їх потреб. Тому ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» варто підтримувати і далі якість продуктів, та відповідь на потреби споживачів (за рахунок ціни, або різноманітності нових продуктів).

Сегмент цукрових виробів на стадії життєвого циклу спаду. Треба переглянути. Це симптоми переходу даного товару до останньої стадії життєвого циклу – спаду. Споживачі даного товару переходять на використання нового більш актуального товару, що є на ринку. Тому ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» варто реалізувати стратегію, що має назву «Відхід», передбачає зняття товарів з виробництва. Ціни варто знизити, використовувати лише частину каналів товароруку; витрати на маркетингові заходи потрібно поступово зменшити.

Таким чином, переважна більшість товарних категорій товарного портфелю ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» перебувають на стадії зростання З точки зору прибутковості підприємства, дані товарні категорії забезпечують сталий прибуток та вимагають незначних інвестицій для підтримки продукції. Для забезпечення збалансованого розвитку всіх видів діяльності пропонується для кожної товарної

групи застосовувати власну стратегію диверсифікації, яка напряду пов'язана із її життєвим циклом.

Матриця БКГ (BCG Matrix) - інструмент стратегічного портфельного аналізу положення на ринку товарів, компаній і підрозділів виходячи з їх ринкового зростання і займаної частки на ринку.

Матриця БКГ дозволяє виявити найбільш перспективні і, навпаки, самі «слабкі» продукти підприємства. Побудувавши матрицю БКГ, ми отримуємо наочну картину, на основі якої зможемо прийняти рішення про те, які товари (підрозділи, асортиментні групи) варто розвивати і берегти, а які слід ліквідувати.

Данні для розрахунку матриці БКГ представлені у табл. 2.15

Таблиця 2.15

Зведена таблиця значень

Напрямок	Об'єм продажу "АВК", тис. грн		Об'єм продажу ключового конкурента, тис. грн	Показники	
	2018	2019		Темп росту ринку, %	Відносна доля ринку, %
Шоколадні вироби	1500	1050	836	70,0%	1,3
Цукристі вироби	521	330	625	63,3%	0,5
Борошняні вироби	806	1200	801	148,9%	1,5
ВСЬОГО	2827	2580	2262		

На основі даних побудуємо матрицю БКГ, рис 2.23

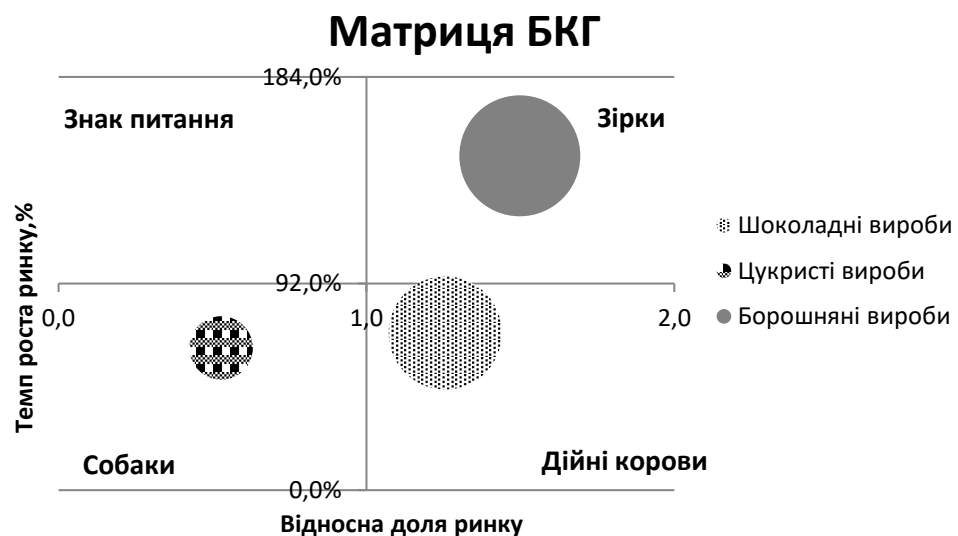


Рис. 2.23 Матриця БКГ продуктів ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» по сегментам

Товари, відповідно до свого положення на координатах матриці, діляться на категорії таким чином:

- «Собаки» - нижня ліва чверть – Цукристі вироби;
- «Дійних корів» - нижня права чверть – Шоколадні вироби;
- «Зірки» - верхня права чверть – Борошняні вироби;
- «Знак питання» - верхня ліва чверть.

Таким чином, Цукристі вироби відносяться до «Собак». Згідно одержаних даних цей сегмент має низьку частку на ринку, відсутність темпів ринку. Дохід та рентабельність також малі. Перспектива – продукт на виведення з асортиментного портфелю.

Шоколадні цукерки відноситься до «Дійних корів». Ця група товарів вже не вимагає значних вкладень, а виторг від їх реалізації можна спрямувати на розвиток інших груп. Для них характерна велика доля ринку, при низькому темпі його росту. Затратних інвестицій «Дійні корови» не потребують, приносячи при цьому стабільний і високий дохід.

Борошняні вироби відноситься до групи «Зірок». Він вже приносить прибуток, але додаткові вкладення коштів здатні збільшити розмір доходу. Сегмент приваблив, має перспективу для розвитку, швидко розвивається, але при цьому вимагають значних інвестицій в себе.

Сегмент «Знак питання». Продукти у даному сегменті відсутні.

Матриця Mckinsey/ General Electric (GE) – це інструмент який допоможе проаналізувати та визначити: привабливість галузі; конкурентоспроможність підприємства; та пріоритети для інвестування. Матриця Mckinsey/ General Electric (GE) -це метод: має більш широкі можливості стратегічного виробу; більш гнучний метод; та має широту застосування в порівнянні з матрицею BCG.

Побудування матриці Mckinsey/ General Electric (GE) має сім кроків:

1 крок – визначення критеріїв для оцінки конкурентоспроможності товару. Рівень конкурентоспроможності товару - є першим ключовим параметром матриці Mckinsey/ General Electric (GE). Від того, наскільки твердо товар займає положення

на ринку і наскільки впевнено він може конкурувати зі схожими товарами залежить маркетингова стратегія бізнесу. Критерії конкурентоспроможності включають в себе оцінку сили товару і бренду, ресурсних та інвестиційних можливостей компанії, а також оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції. Конкурентні переваги являють собою сукупність таких показників як виробничий, фінансовий, науково-технічний, кадровий потенціал організації, частка ринку, що належить їй, темпи і ключові чинники зростання прибутку, стан технології, імідж, якість керівництва і персоналу;

2 крок – визначення критеріїв для оцінки привабливості ринку. Привабливість сегмента для бізнесу - другий ключовий параметр матриці Mckinsey/ General Electric (GE). Привабливість сегмента впливає на доцільність високих вкладень в розвиток товару на даному ринку, є індикатором для отримання надприбутку в сегменті. Критерії привабливості ринку включають в себе оцінку всередині ринкових чинників, оцінку попиту і тенденції розвитку ринку.

3 крок - оцінка привабливості сегментів і конкурентоспроможності товарів. Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному фактору бали від 1 до 10, де 1 - найнижчий бал, що означає, що даний фактор визначає низьку привабливість ринку і конкурентоспроможність компанії в сегменті, а 10 - максимальний бал, що означає, що з даного фактору сегмент є дуже привабливим і конкурентоспроможність компанії в даному сегменті потенційно висока;

4 крок – розрахунок загального балу конкурентоспроможності і привабливості з урахуванням важливості критерію. Після того, як кожному фактору присвоєно бал, розраховується зведений бал фактора з урахуванням його ваги або важливості.

5 крок – розташування проаналізованих сегментів в матриці відповідно до кількості набраних балів. Інтерпретація отриманих значень:

- від 0-3 балів: низька
- від 4-7 балів: середня
- від 8-10 балів: висока;

6 крок – визначення ключових напрямків бізнесу та розроблення напрямків роботи;

7 крок – прогноз потенціалу сегментів.

Проаналізуємо конкурентоспроможність кожного сегмента. Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності кожного сегмента у таблиці 2.16

Таблиця 2.16

Оцінки конкурентоспроможності кожного сегмента

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактору	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10		Підсумкова оцінка борошняні вироби	Підсумкова оцінка шоколадні вироби
	100%	Борошняні вироби	Шоколадні вироби	9,24	5,94
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	27%	10	7	2,7	1,89
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	20%	9	8	1,8	1,6
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	15%	8	7	1,2	1,05
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація)	12%	10	5	1,2	0,6

Продовження таблиці 2.16

Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%	9	4	0,9	0,4
Рівень конкуренції в сегменті низький (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений)	8%	8	2	0,64	0,16
Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	8%	10	3	0,8	0,24

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності сегмента:

борошняні вироби – 9,24;

шоколадні вироби – 5,94.

Проаналізуємо привабливість кожного сегмента. Зведена таблиця оцінки привабливості кожного сегмента у таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Оцінки привабливості кожного сегмента

Критерії привабливості сегмента	Вага фактору	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10		Підсумкова оцінка Борошняні вироби	Підсумкова оцінка шоколадні вироби
	100%	Борошняні вироби	Шоколадні вироби	9,03	4,99
Обсяг продажів сегмента високий	12%	10	5	1,2	0,6
Темпи зростання сегмента високі або перевищує темпи зростання ринку	10%	9	5	0,9	0,5
Кількість гравців в сегменті незначно	9%	9	4	0,81	0,36
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні	10%	5	4	0,5	0,4
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%	10	5	0,5	0,25
Низький рівень культури використання продукту (значить є можливість зростання)	14%	8	5	1,12	0,7
Сила конкуруючих брендів не велика (низький рівень знання, лояльності, несформований імідж продукту)	12%	10	5	1,2	0,6
На ринку існують незадоволені і приховані потреби	15%	10	5	1,5	0,75
Прогнозується довгострокове зростання сегмента	8%	10	6	0,8	0,48
Ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні	5%	10	7	0,5	0,35

Підсумкова оцінка привабливості сегмента:

борошняні вироби – 9,03;

шоколадні вироби – 4,99.

Зведені данні на базі таблиці 2.16 та 2.17 наведені у матриці 2.24

Привабливість сегмента	Висока (8-10 балів)			Борошняні вироби
	Середня (4-7 балів)		Шоколадні вироби	
	Низька (0-3 балів)			

Низька (0-3 балла)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Конкурентоспроможність товару компанії у сегменті		

Рис 2.24 Матриця моделі Mckinsey/ General

Борошняні кондитерські вироби – це сегмент з високим потенціалом для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ. Це бажаний цільовий сегмент, цілі якого:

- 1-бути №1 або абсолютним лідером;
- 2-концентрація ключових ресурсів компанії на даному сегменті;
- 3-інвестиції у максимально можливе зростання;
- 4-висока увага захисту конкурентних переваг – розробити чіткий план по утриманню необхідного рівня конкурентоспроможності (захистити технології - патент; ціни; споживчу базу);
- 5-зусилля маркетингу спрямувати на зростання і зміцнення прихильності до товару;
- 6-інвестиції у розвиток технології, майбутнє зміцнення конкурентних переваг;
- 7-створення бар'єрів для входу у сегмент нових гравців

Шоколадні вироби – це сегмент з середнім потенціалом для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ. Це сегмент з середньою привабливістю та середньою конкурентоспроможністю бізнесу, цілі якого:

- 1-детальне посилення конкурентних переваг;
- 2-чіткість у визначенні джерела бізнесу в сегменті (у яких конкурентів планується забирати частку ринку). Побудувати чітку стратегію проти них;
- 3-рекомендовані помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку;
- 4-вибирати обмежені методи просування з максимальною віддачею.

Модель ADL / LC призначена для забезпечення методикою стратегічного аналізу і планування, аналізу портфельних стратегій для визначення розумної

диверсифікації діяльності багатогалузевої організації, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських ланок.

Концепція життєвого циклу, сама по собі є головною частиною стратегічного планування. У літературі виділяють два види життєвих циклів:

- життєвий цикл попиту;
- життєвий цикл технології.

Побудування матриці ADL / LC має три кроки:

- 1 крок- визначення ступені зрілості ринку;
- 2 крок - визначення стійкості позиції підприємства в галузі;
- 3 крок – вибор стратегії.

Для початку визначимося зі ступенем зрілості ринку

Ступень зрілості галузі, ринка, сегмента зазначено у таблиці 2.18

Таблиця 2.18

Ступень зрілості галузі, ринка, сегмента

№	Питання	Ступень зрілості галузі, ринка, сегмента			
		Стадія зародження	Стадія зростання	Стадія зрілості	Стадія старіння
ОЦІНКА ЗРІЛОСТІ РИНКУ					
1	Як швидко зростає ринок, на якому оперує Ваша компанія?	стримко	помірно	не росте, стагнує	падає
		0	1	0	0
2	Наскільки високий потенціал ринку?	дуже високий, ринок тільки формується	помірно-високий	незначний, практично досяг максимума	потенціал відсутній, ринок досяг свого максимума
		0	1	0	0
3	Яка penetрація товару або послуги серед цільової аудиторії? (% Споживання товару або послуги серед населення)	дуже маленький, тільки формується	стримко зростає с кожним роком	практично вся аудиторія користується продуктом	користуються всі, або спостерігається спад інтересу до категорії
		1	0	0	0
4	Оцініть рівень конкуренції на ринку?	низький: 1-3 ігрока, практично не конкурують один з одним	зростає: кількість конкурентів постійно зростає, конкурентне середовище ринку постійно змінюється	усталений: кількість гравців практично не зростає, конкурентна карта ринку сформована і практично не змінюється	кількість гравців не росте, навіть знижується
		1	0	0	0
5	Рівень інвестицій в ринок збільшується або зменшується?	зростає	зростає помірно	постійний	знижується
		0	1	0	0
6	Оцініть рівень цін на ринку?	завищений, компанії отримують надприбуток	знижується за рахунок нових гравців, загроза цінових війн	рівень цін сформований і практично не змінюється. Кожен конкурент займає свою стійку цінову нішу	стабільний або знижується
		0	0	1	0
Підсумковий бал		2	3	1	0

Кондитерський ринок у стадії зростання – 3 бали.

Визначимо стійкість позиції підприємства у галузі. Данні у таблиці 2.19

Таблиця 2.19

Стойкість позиції підприємства у галузі

№	Питання	Стійкість позиції в галузі, конкурентоспроможність				
		Доминуюча	Сильна	Сприятлива	Нестійка	Слаба
ПОЧИНАЄМО ОЦІНКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА						
1	Як би Ви оцінили динаміку продажів Вашої компанії на ринку?	Лідер галузі за обсягом продажів. Темпи зростання від низьких до високих, але стійкі.	Обсяг продажів хороший, стійкий (компанія входить до трійки лідерів ринку). Темпи зростання або рівні або вище за ринок	Обсяг продажів хороший, стійкий. Не лідер ринку, але можливо лідерство в певних ринкових нішах. Темпи зростання або рівні або вище за ринок	Обсяг продажів низький. Постійні коливання рівня продажів (за винятком сезонних коливань)	Обсяг продажів низький. Тенденція до зниження продажів 0
		0	0	1	0	0
2	Як би Ви оцінили конкурентну перевагу Вашої компанії?	Товар або послуга компанії не має аналогів в галузі	Товар або послуга компанії володіє високими споживчими якостями, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією	Конкурентна перевага є, але його ще необхідно зміцнювати і донести до цільової аудиторії.	Конкурентна перевага легко копіюваних. У разі приходу сильного гравця в галузь - втрата продажів	Конкурентної переваги немає
		0	1	0	0	0
3	Оцініть рівень лояльності Ваших клієнтів? Можливість їх перемикання на товари конкурентів?	Висока частка лояльних споживачів. Ніхто не відмовляється від товару або послуги.	Висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик перемикання на конкурентів навіть в умовах зниження цін.	Лояльність в певній мірі обумовлена рівнем цін. При зниженні цін на ринку є загрози догляду споживачів до конкурентів	Лояльність відсутня. Клієнти можуть в будь-який момент піти до конкурентів	Лояльності низька, постійно знижується. Клиенты уходят.
		0	1	0	0	0
4	Оцініть рівень знання Вашої компанії, товару або послуги серед аудиторії?	Найвідоміший товар на ринку	Компанія входить в ТОП-рейтинг найвідоміших гравців ринку	Середній рівень знання. Чи не входить в ТОП, але і не аутсайдер	Низький рівень знання. Тільки впевнених колах, сегментах ринку.	Знання товару практично відсутня
		0	1	0	0	0

Продовження таблиці 2.19

5	Оцініть свою свободу у встановленні рівня ціни на товар або послугу?	Наша компанія диктує ціни для всього ринку. Ми не відчуваємо обмежень конкуренції у встановленні цін	Керуємося середнім рівнем цін на ринку, але маємо можливість встановлювати ціни вищі за середньоринкові	Свобода у встановленні цін є тільки для окремих груп споживачів, які знають і цінують товар компанії. Для решти ринку складно обґрунтувати більш високий рівень цін.	Практично немає свободи у встановленні цін. Ціни наближені до середньоринкових	Ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін
			0	1	0	0
6	Оцініть рівень загрози з боку конкурентів?	Загроза відсутня. У нас немає сильних конкурентів	Низький рівень загрози.	Середній рівень загрози. Висока конкурентна боротьба за клієнта. Ні на одну хвилину не можна розслабитися. Інакше - втрата частки ринку	Високий рівень загрози. У будь-який момент конкуренти можуть відібрати у компанії частку ринку	Нашу частку ринку поглинають конкуренти
		0	1	0	0	0
Підсумковий бал		0	4	2	0	0

Стійкість позиції підприємства у кондитерської галузі – сильна – 4 бали.

На підставі проведеного аналізу методом ADL / LC визначимо стратегію, котрою необхідно дотримуватися підприємству ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ.

Враховуючи те, що кондитерський ринок у стадії зростання (3 бали) та стійкість позиції підприємства у кондитерської галузі – сильна – 4 бали. То відповідно матриці ADL / LC рівень зрілості галузі, ринку, сегмента – необхідно дотримуватися стратегії утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Слідуючі кроки:

- мети щодо зростання продажів: утримувати зростання вище або рівним росту ринку;
- конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги;
- середній рівень інвестицій: зберігати тільки ті інвестиції, які безпосередньо приведуть до зростання ринку (у коротко-середньостроковому періоді).

ВИСНОВКИ ДО ЧАСТИНИ 2

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. У період 2010-2019 рр спостерігається не значне коливання для сегменту виробів з цукру; зниження виробництва продуктів з какао; та зростання виробництва борошняних виробів на 4% відносно початку періоду. Це свідчить, що виробники вибирають шлях виробництва кондитерських виробів з використанням вітчизняної сировини (борошна, цукру – купується за гривні) і часткова відмова від сировини (какао масло, какао терте – купується за іноземну) та імпортується в Україну.
2. У виробництві кондитерських виробів в Україні спостерігається коливання виробництва кондитерських виробів в Україні у заданий період. Максимальне значення виробництва кондитерських виробів у 2010 р. – борошняних кондитерських виробів – 1715 тис. тонн; у 2011 р. – шоколадні кондитерські вироби – 344 тис.грн; у 2010 р – цукрові вироби – 232 тис. грн. Мінімальне значення: у 2015 р. борошняних кондитерських виробів – 1232 тис. тонн; у 2016 р. – шоколадні кондитерські вироби – 171 тис.грн; у 2016 р – цукрові вироби – 182 тис. грн.
3. У період 2010-2019 рр спостерігається зниження експорту кондитерських виробів. Після конфлікту на сході об'єм так і не повернувся на рівень як був у 2010-2013 рр. Це знаходить підтвердження у кількісному та вартісному вираженні динаміки експорту кондитерських виробів.
4. У період 2010-2019 рр спостерігається зниження імпорту кондитерських виробів в Україну. Після конфлікту на сході об'єм знизився і так не повернувся на рівень 2011-2013 рр. Головна причина втрати об'єму – це конфлікт на сході, котрий сприяв росту сучасних продуктів на ринку України, які по якості не поступаються продуктам інших ринків світу. Можна бачити перерозподіл товарів експорт\імпорт. Це знаходить підтвердження у збільшенні виробництва кондитерських виробів в Україні у кількісному та вартісному вираженні.
5. У період 2010-2019 рр спостерігається коливання кількості підприємств. Максимальна кількість кондитерських підприємств у 2010 р. – 1302 од, мінімальна кількість підприємств у 2011 р. – 1096 од. Це обумовлено спадом економіки в

Україні у 2011-2012 рр.

6. В наслідок військового конфлікту на сході ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» втратила два виробництва у м. Донецьк та м. Луганськ, І як наслідок підприємство втратило частково долю ринка у сегментах: цукрові виробів; шоколадні вироби; борошняні вироби.

7. Цією ситуацією скористалися конкуренти, поліпшив свою присутність на ринку кондитерських виробів, за рахунок придбання нових ліній та технологій які були у ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» до військового конфлікту на сході. Рошен наростив свій об'єм асортименту в 2рази в порівнянні за ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» та «Київ Конті». Обсяг виробництва Рошен має тенденцію збільшення у період 2010-2019 рр.: у 2010 р. – 25%; 2011 р. – 25,9%; 2012 р. – 26,3%; 2013 р. – 24,1%; 2014 р. – 22,5%; 2015 р. – 39,4%; 2016 р. – 40,8%; 2017 р. – 39,9%; 2018 р. – 41,6%; 2019 р. – 50% ринку. Також збільшується обсяг виробництва у підприємств: Світоч, Крафт, Харків.

Обсяг виробництва компанії АВК має тенденцією зменшення у період 2010-2019 рр.: у 2010 р. – 11,6%; 2011 р. – 11,2%; 2012 р. – 12,1%; 2013 р. – 13,5%; 2014 р. – 13,9%; 2015 р. – 7,0%; 2016 р. – 6,7%; 2017 р. – 6,5%; 2018 р. – 6,5%; 2019 р. – 3,5% ринку. Також зменшення обсягу виробництва у підприємств: Київ-Конті, Крафт, Харків, Житомир.

8. За методом «SWOT-аналіз», як що порівнювати внутрішні з зовнішніми факторами можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємство мають – зовнішні фактори. Найважливій фактор зовнішнього впливу для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» наявність військового конфлікту та втрата російського ринку збуту.

9. За аналізом за допомогою матриці БКГ – борошняні вироби — відноситься до групи «Зірок». Він вже приносить прибуток, але додаткові вкладення коштів здатні збільшити розмір доходу. Сегмент приваблив, має перспективу для розвитку, швидко розвивається, але при цьому вимагають значних інвестицій в себе.

10. За результатами аналізу методом життєвого циклу продукту та ADL / LC рекомендується стратегія збереження частки ринку в галузі. Слідуючі кроки для

підприємства: мети щодо зростання продажів: утримувати зростання трохи вище або рівним росту ринку; конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару.

11. По результатам аналізу моделі Mckinsey/ General :

- борошняні кондитерські виробів – це сегмент з високим потенціалом для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ. Це бажаний цільовий сегмент, цілі котрого: бути №1 або абсолютним лідером; концентрація ключових ресурсів компанії на даному сегменті; інвестиції у максимально можливе зростання; висока увага захисту конкурентних переваг - розробити чіткий план по утриманню необхідного рівня конкурентоспроможності (захистити технології - патент; ціни; споживчу базу); інвестиції у розвиток технології, майбутнє зміцнення конкурентних переваг; створення бар'єрів для входу у сегмент нових гравців;

- шоколадні виробів – це сегмент з середнім потенціалом для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ. Це сегмент з середньою привабливістю та середньою конкурентоспроможністю бізнесу, цілі котрого: детальне посилення конкурентних переваг; чіткість у визначенні джерела бізнесу в сегменті (у яких конкурентів планується забирати частку ринку). Рекомендовані помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку; вибирати обмежені методи просування з максимальною віддачою

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»:

- мати в асортименті підприємства продукти не тільки преміум сегмента, а і середнього та економ сегментів;
- поліпшити рекламну активність своїх продуктів, і як наслідок поліпшиться знання бренду;
- поліпшити дистрибуцію, на прикладі Рошен та Світоч, як наслідок поліпшиться ефективність і результат підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

3.1 Формування диверсифікації виробництва у кондитерської галузі

Нестримна конкуренція кондитерських виробів на ринку України змушує підприємства шукати шляхи свого розвитку. Диверсифікація – один зі шляхів діяльності підприємств кондитерської промисловості. Підприємства кондитерської галузі орієнтуються на виробництво і реалізацію кондитерських виробів. Однак постійна зміна умов роботи на ринку підштовхує підприємства створювати інтегровані структури або виходити на нові ринки.

Аналіз ситуації на кондитерському ринку, при якій диверсифікація має стратегічне значення, представлена у таблиці 3.1, в якій показані різні конкурентні ситуації [23].

Таблиця 3.1

**Приведення альтернатив стратегії корпорації у відповідність з ситуацією
недиверсифікованої компанії**

		Конкурентна позиція	
		Слаба	Сильна
Темпи росту ринка	Високий	Стратегічні варіанти: - переглянути стратегію одного виду; - Придбати іншу компанію в тій же галузі (для зміцнення конкурентних позицій); - Вертикальна інтеграція (вперед або назад, якщо це веде до зміцнення конкурентних позицій); - Диверсифікація; - Продаж або злиття з більше сильним конкурентом; - Ліквідація (якщо інші варіанти не дали бажаних результатів).	Стратегічні варіанти - Продовження концентрації в одному виді бізнесу; Міжнародна експансія (якщо існують ринкові можливості); - Вертикальна інтеграція (якщо вона зміцнює ринкові позиції компанії); - Родинна диверсифікація (для перенесення досвіду і знань, накопичених в основному виді бізнесу компанії, в суміжні галузі).
	Низький	Стратегічні варіанти - переглянути стратегію одного виду бізнесу (для повної перебудови); - Злиття з конкурентами (для зміцнення конкурентних позицій); - Вертикальна інтеграція (тільки тоді, коли вона значно зміцнює конкурентні позиції); - Диверсифікація; - Підведення підсумків або вихід з ринку; - Ліквідація (якщо інші варіанти не дали бажаних результатів).	Стратегічні варіанти - Міжнародна експансія (якщо існують ринкові можливості); - Родинна диверсифікація; - Неспоріднена диверсифікація; - Створення спільних підприємств в нових областях; - Вертикальна інтеграція (якщо вона зміцнює ринкові позиції компанії).

Підприємство, зі слабкою позицією та швидким зростанням ринку, повинна, проаналізувати та знайти причини чому призвело до послаблення позиції; у що обійдеться перетворення в ефективного конкурента. Компанія, що має слабку конкурентну позицію на швидко зростаючому ринку, повинна, перш за все, поставити собі такі питання: чому використання її поточного

ринкового підходу призвело до слабкої конкурентної позиції; у що обійдеться перетворення в ефективного конкурента.

Потім їй необхідно розглянути можливості поновлення поточної конкурентної стратегії (з урахуванням швидких темпів зростання ринку). В умовах динамічного ринку навіть слабкі компанії можуть поліпшити свою роботу і створити основу для побудови більш міцної ринкової позиції. Якщо компанія молода і прагне до зростання, вона зазвичай має великі шанси вижити на швидко зростаючому, що має безліч бажаючих захопити свою частку на ринку, ніж в стабільній або згасаючій галузі. Однак якщо компанія, що має слабкі позиції на швидко зростаючому ринку, відчуває брак ресурсів і досвіду, то кращий вибір для неї - злиття або з іншою компанією галузі, яка має тим, чого їй не вистачає, або з компанією з іншої галузі, яка має кошти і ресурси для підтримки її розвитку.

Вертикальна інтеграція – вперед, назад або в обидві сторони – хороший варіант для компанії котра може матеріально зміцнити її конкурентні позиції. Ще один варіант – це диверсифікація в спорідненої і неспорідненої галузі (якщо є відповідні фінансові можливості) [24]. Якщо всі перераховані варіанти не дають бажаних результатів, то останнім активним стратегічним вибором залишається закриття бізнесу в разі диверсифікованої корпорації або його ліквідація в разі недиверсифікованої компанії. Хоча через потенціал зростання ринку закриття бізнесу може здатися занадто радикальною дією, компанія, не здатна отримувати прибуток, особливо тоді, коли конкуренція загостриться або умови ринку погіршаться.

Компанія зі слабкими позиціями на відносно повільно зростаючому ринку має розглянути наступні варіанти:

- вжиття заходів до створення більш привабливою конкурентної позиції;
- злиття компанії з конкурентом або її продаж для створення більш міцної бази для конкуренції;
- диверсифікацію в родинні або неспоріднені галузі, якщо для цього є адекватні ресурси;

- інтеграцію вперед або назад, якщо такі дії збільшать прибуток і довгострокову конкурентну силу;
- реалізацію стратегії «підбиття підсумків» і відхід з ринку;
- ліквідацію бізнесу шляхом його продажу або припинення діяльності [25].

Компанія з сильними позиціями в повільно зростаючій галузі повинна розглянути можливість вилучення коштів з існуючого бізнесу для фінансування стратегії диверсифікації. Найкращим варіантом зазвичай є диверсифікація в такі галузі, де компанія може використовувати свою компетентність і конкурентну силу. Однак якщо жодна з можливостей диверсифікації в родинній галузі не володіє привабливими перспективами отримання прибутку, то слід розглянути диверсифікацію в неспорідненому бізнесі. Інша логічна можливість - створення спільних підприємств з іншими організаціями в нових областях діяльності [26]. Вертикальна інтеграція є останнім варіантом (тому що вона не означає порятунку від повільного зростання галузі) і має стратегічний сенс тільки тоді, коли обіцяє значний виграш в прибутках. За винятком тих випадків, коли в галузі є важливі зростаючі сегменти, які заслуговують на подальших інвестицій і розширення бізнесу, сильні компанії на повільно зростаючому ринку зазвичай згортають інвестиції в поточний бізнес з метою вивільнення коштів для нових сфер діяльності [27].

Тому час диверсифікації частково є функцією конкурентної позиції компанії, а частково функцією залишаються можливостей в старій галузі. Практично неможливо вказати точку, в якій компанії, що відносяться до однієї галузі, повинні почати диверсифікацію. Фактично компанії, що працюють в одній галузі, повинні усвідомлено вибрати різні підходи до диверсифікації і почати їх реалізацію в різний час.

Після прийняття рішення про диверсифікацію слід вибрати один з декількох альтернативних шляхів. Існує безліч різних стратегічних підходів.

Коли диверсифікація стає серйозним стратегічним вибором, необхідно прийняти рішення про те, як вона буде здійснена: зі спорідненими видами бізнесу, з несумісними або при поєднанні цих двох випадків. Після здійснення

диверсифікації завдання керівництва буде полягати у визначенні того, яким чином управляти видами бізнесу, в які компанія зробила капіталовкладення [28].

Виділяють шість альтернативних стратегій на рис 3.1

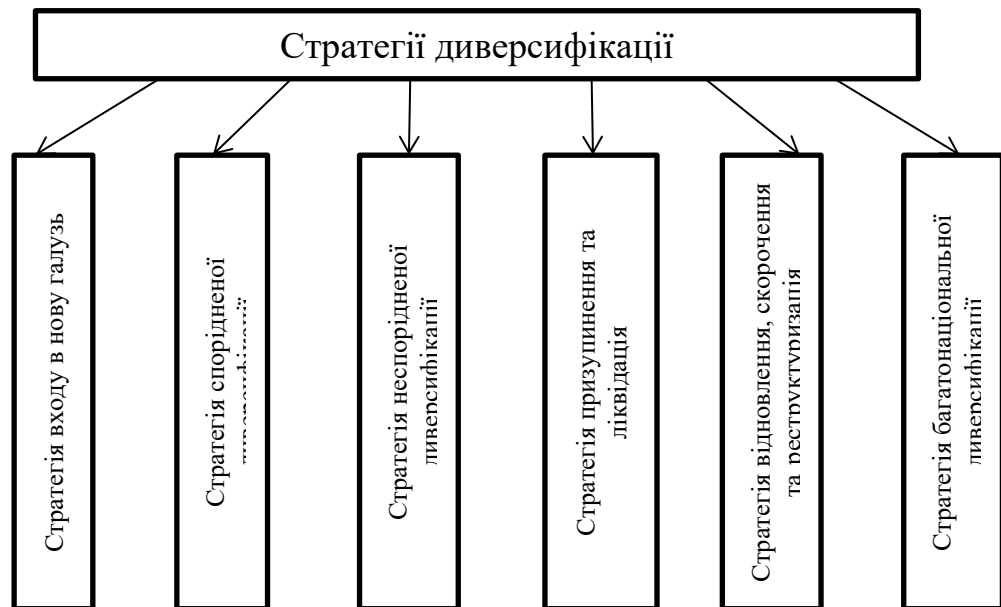


Рис. 3.1 Альтернативні стратегії

Основні стратегії диверсифікації виробництва:

1. Конгломеративна (неспоріднена, незв'язана) диверсифікація – це розвиток принципово нового напрямку діяльності, не пов'язаного зі специфікою компанії. При такій стратегії компанія впроваджується в нову для себе сферу, галузь або ринок, які мають хороші перспективи отримання прибутку і високий потенціал зростання. Основна причина для проведення неспорідненій диверсифікації – втрата конкурентоспроможності в старій галузі. До того ж вона іноді буває єдиним способом піти з небезпечної галузі. Зазвичай відбувається шляхом покупки готового бізнесу і включення його в структуру компанії. Часто така компанія-конгломерат скуповує невідомі і поки неоціненні стартапи, або навпаки старі компанії, які відчувають важкі часи - і ті і інші можна купити недорого.

Приклад конгломератної диверсифікації - виробник кондитерських виробів або запускає виробництво води питної води.

Вихід на новий ринок шляхом: придбання; запуск окремої площадки з виробництва; спільне виробництво з іншою компанією. Переваги придбання виробництва - це швидкий вхід на ринок, придбання технологічного досвіду.

Переваги створення нової площадки всередині самого підприємства - нове виробництво долає бар'єри на вхід на ринок, придбає нове обладнання, розширює споживчу базу та таке інше.

Найбільш зручним варіантом є варіант спільних виробництв. Переваги: об'єднання ресурсів та досвіду виробництв. Це об'єднання знань і ресурсів. Об'єднання з іноземними підприємствами долають імпорتنі квоти, тарифи, національні та політичні інтереси, культурні перешкоди;

2. Концентрична: споріднена диверсифікація, пов'язана диверсифікація - розвиток нового напрямку, пов'язаного з профілем компанії; пошук додаткових можливостей для виробництва нової продукції в своєму власному бізнесі; впровадження в бізнес з схожою, суміжній галузі. Пов'язана диверсифікація часто проходить шляхом створення філії всередині наявної компанії або шляхом об'єднання двох компаній, кожна з яких «не вижила» б поодиночі. Це об'єднує досвід і технології, і при цьому знижує витрати.

Пов'язану диверсифікацію заведено ділити на вертикальну і горизонтальну. Вертикальна диверсифікація виробництва. У вертикальній диверсифікації виробник виходить на наступну або попередню ланку виробничого процесу, вниз або вгору по ланцюжку доданої вартості. Наприклад, він ініціює випуск сировини, напівфабрикатів або комплектуючих для свого основного продукту. Або, навпаки, крім випуску простих запчастин починає займатися складанням кінцевого, складного продукту.

Приклад: виробник цукерок починає виробляти печиво, або виробник кондитерських виробів запускає лінію з виробництва цукру або виробник печива починає виробництво драже.

Стратегія горизонтальної диверсифікації – це збільшення асортименту шляхом випуску нової, що раніше не виробленої продукції. При цьому новий

продукт знаходиться на тій же ступені виробничого процесу, що і основний продукт.

Є основні передумови для горизонтальної диверсифікації виробництва:

1. Падіння попиту на основний продукт і зменшення прибутку від його реалізації.
2. Поява нових конкурентів.
3. Поява нових інноваційних технологій.

Вихід з цієї несприятливої ситуації - переорієнтація виробництва на випуск більш рентабельних видів продукції, раніше не випускалися.

Приклади горизонтальної диверсифікації: виробник шоколаду на цукрі починає виробництво шоколаду без цукру або кондитерська фабрика виробляла цукерки і починає виробляти крекер або кондитерське виробництво виробляло торти, а в іншому цеху починає виробляти східні ласощі

Стратегія спорідненої диверсифікації – це впровадження взаємопов'язаність виробничих циклів. Переваги – стратегічна відповідність, конкурентна перевага, якби працювали незалежно один від одного [31].

Стратегія неспорідненій диверсифікації передбачає проникнення в інші фінансово вигідні галузі. Переваги стратегії проникнення в неспоріднені галузі: розподіл фінансових ризиків за багатьма напрямками; можливість вкладати кошти в будь-яке підприємство, яке обіцяє отримання фінансової вигоди; стабілізація своїх доходів шляхом участі в галузях з різною циклічністю розвитку.

Таким чином, розумно проведена диверсифікація діяльності може бути передумовою підвищення ефективності окремих підрозділів. Наприклад, якщо витрати в рамках будь-якої галузі є за своєю природою в основному постійними, то їх розбивка по різних дільницях з великими обсягами продажів веде до значного зниження питомих витрат.

3.2 Диверсифікації виробництва – запуск виробництва рослинного м'яса.

На підставі отриманих результатів аналізу підприємству ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» пропонується використати конгломеративну (неспоріднена) диверсифікацію виробництва. Пропонується запустити нову лінію по виробництву

рослинного м'яса в умовах існуючого виробництва у окремому приміщенні.

Для ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» бюджет для придбання нового обладнання (запуск нових ліній) та рекламних витрат становить від загального виторгу від усіх брендів: у 2017 році -13 млн грн; у 2018 році – 24,7 млн грн; у 2019 році – 26,9 млн грн. Зведена інформація по інвестиціях у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Зведена інформація по інвестиціям

№ пп	Назва обладнання	Вартість, тис грн	Коментар
Обладнання			
1	Кутер (150л)	867,4	
2.	Настільний котлетний/ сосисковий апарат	867,4	
3	Настільний паніровщик	617,1	
4	Шафа шокового охолодження і заморозки	556,9	
5	Холодильна камера	900,0	
6	Упаковка	914,0	
	ВСЬОГО	4722,8	
Допоміжні витрати			
7	Монтаж	664,25	
8	Непередбачені витрати (5%)	300,0	
	ВСЬОГО	964,25	
Сировина			
9	Рослина сировина	88,9	
10	Упаковка (вихідні комплектуючі)	39,99	
	ВСЬОГО	128,89	
ПЕР			
11	Електроенергія (вартість 1,95 грн)	1 199,25	Пряма удільна с/е - 615 кВт/т, при об'ємі виробництва 280 кг / за 8 годину
12	Вода (вартість 9,17 грн)	9,17	Витрати води 1 т / 1т готової продукції
13	Стоки (вартість 15,94)	15,94	
	ВСЬОГО	1 224,36	
	ВСЬОГО	7040,3	

Характеристика лінії:

Виробництво в годину – 40 кг; у смену - 280 кг; в місяць - 5,88 тонн.;

Амортизація розрахована з інвестицій 7040,05 тис.грн з ПДФ на 7 років;

Зарплата розрахована в умовах штатних співробітників: 129 214,25 грн

Змінні витрати – 135 111,47 грн

Постійні витрати – інформація у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Постійні витрати при реалізації проекту.

Найменування статті витрат	Постійні витрати, грн
Заробітна плата співробітників	129 214,25
Отчисления на заработную плату	25 842,85
Адміністративні витрати	3 070,5
Інші витрати	5 104,0
Текущий ремонт	5 009,15
Амортизация	70 400
ВСЬОГО	238640,76

Загальна сума запуску нового виробництва Рослинного м'яса становить 7 040 000,3 грн

Загальна сума в рік, спрямована на запуск нового виробництва 6 100 000,0 грн

Дефіцит коштів на виробництво становить 1 млн. грн

Дефіцит пропонується вирішити за рахунок кредиту у банку.

Умови банків:

АЛЬФА БАНК: річна ставка - 12,20%; одноразова комісія - 0,9%; щомісячна комісія -0.00%

УКРГАЗБАНК: річна ставка - 13,10%; одноразова комісія - 1,0%; щомісячна комісія -0,00%

Для підприємства більш сприятливі умови Альфа Банку табл 3.4

Таблиця 3.4

Умови кредиту

Місяць	Заборгованість по кредиту	Погашення кредиту	Проценти від кредиту	Комісія	Виплати у місяць
1	1000000.00	37073.47	10000.00	9000.00	56073.47
2	962926.53	37444.20	9629.27	0.00	47073.47
3	925482.33	37818.65	9254.82	0.00	47073.47

4	887663.68	38196.83	8876.64	0.00	47073.47
5	849466.85	38578.80	8494.67	0.00	47073.47
6	810888.05	38964.59	8108.88	0.00	47073.47
7	771923.46	39354.24	7719.23	0.00	47073.47
8	732569.22	39747.78	7325.69	0.00	47073.47
9	692821.44	40145.26	6928.21	0.00	47073.47
10	652676.18	40546.71	6526.76	0.00	47073.47
11	612129.47	40952.18	6121.29	0.00	47073.47
12	571177.29	41361.70	5711.77	0.00	47073.47
13	529815.59	41775.31	5298.16	0.00	47073.47
14	488040.28	42193.07	4880.40	0.00	47073.47
15	445847.21	42615.00	4458.47	0.00	47073.47
16	403232.21	43041.15	4032.32	0.00	47073.47
17	360191.06	43471.56	3601.91	0.00	47073.47
18	316719.50	43906.27	3167.20	0.00	47073.47
19	272813.23	44345.34	2728.13	0.00	47073.47
20	228467.89	44788.79	2284.68	0.00	47073.47
21	183679.10	45236.68	1836.79	0.00	47073.47
22	138442.42	45689.05	1384.42	0.00	47073.47
23	92753.37	46145.94	927.53	0.00	47073.47
24	46607.43	46607.43	466.07	0.00	47073.50
Всього		1000000.00	129763.31	9000.00	1138763.31

Разом сума виплат: 1138763,31 грн , в тому числі%: 129763,31 грн тіло кредиту: 1000000.00 комісії: 9000.00. Щомісячна сума виплат 47073,4 грн

Розрахуємо точку беззбитковості.

$$ТБН = FC / (P-VC) \quad (3.1)$$

де VC - собівартість 1 одиниці продукції,

P - ціна 1 одиниця товару, а FC - постійні витрати проекту.

$$ТБН = 285714,15 / (339,2 - 128,89) = 285714,15 / 210,31 \sim 1400 \text{ кг};$$

$$ТВД = 1400 * 339,2 = 474880 \text{ грн}$$

Точка беззбитковості дорівнює 1400 кг показує, що, зробивши 1400 кг рослинного м'яса за місяць (загальний дохід 474880 грн.) ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» почне отримувати прибуток. Це відповідає 23,81% від можливої завантаження лінії. При меншій кількості продукту виробництво буде збитковим. Так само точка беззбитковості була розрахована графічним методом.

Розрахунок точки безбитковості у табл 3.5

Таблиця 3.5

Розрахунок точки безбитковості

Об'єм виробництва	Постійні витрати	Змінні витрати	Загальні витрати	Загальний дохід	Прибуток
0	285714,15	0	285714,15		
200	285714,15	27 022,29	312 736,44	67838,2	-244 898,24
400	285714,15	54 044,59	339 758,74	135676,4	-204 082,34
600	285714,15	81 066,89	366 781,04	203515,8	-163 265,24
800	285714,15	108 089,18	393 803,33	271354,4	-122 448,93
1000	285714,15	135 111,48	420 825,63	339193	-81 632,63
1200	285714,15	162 133,77	447 847,92	407031,6	-40 816,32
1400	285714,15	189 156,07	474 870,22	474870,2154	0,00
1600	285714,15	216 178,37	501 892,52	542708,8	40 816,28
1800	285714,15	243 200,66	528 914,81	610547,4	81 632,59
2000	285714,15	270 222,96	555 937,11	678386	122 448,89
2200	285714,15	297 245,25	582 959,40	746224,6	163 265,20
2400	285714,15	324 267,55	609 981,70	814063,2	204 081,50
2600	285714,15	351 289,85	637 004,00	881901,8	244 897,80
2800	285714,15	378 312,14	664 026,29	949740,4	285 714,11
3000	285714,15	405 334,44	691 048,59	1017579	326 530,41
3200	285714,15	432 356,73	718 070,88	1085417,6	367 346,72
3400	285714,15	459 379,03	745 093,18	1153256,2	408 163,02
3600	285714,15	486 401,33	772 115,48	1221094,8	448 979,32
3800	285714,15	513 423,62	799 137,77	1288933,4	489 795,63
4000	285714,15	540 445,92	826 160,07	1356772	530 611,93
4200	285714,15	567 468,21	853 182,36	1424610,6	571 428,24
4400	285714,15	594 490,51	880 204,66	1492449,2	612 244,54
4600	285714,15	621 512,81	907 226,96	1560287,8	653 060,84
4800	285714,15	648 535,10	934 249,25	1628126,4	693 877,15
5000	285714,15	675 557,40	961 271,55	1695965	734 693,45
5200	285714,15	702 579,69	988 293,84	1763803,6	775 509,76
5400	285714,15	729 601,99	1 015 316,14	1831642,2	816 326,06
5600	285714,15	756 624,29	1 042 338,44	1899480,8	857 142,36
5800	285714,15	783 646,58	1 069 360,73	1967319,4	897 958,67
6000	285714,15	810 668,88	1 047 651,10	1995579,96	947 928,86

Розрахунок точки безбитковості графічним методом наведено на рис 3.2.

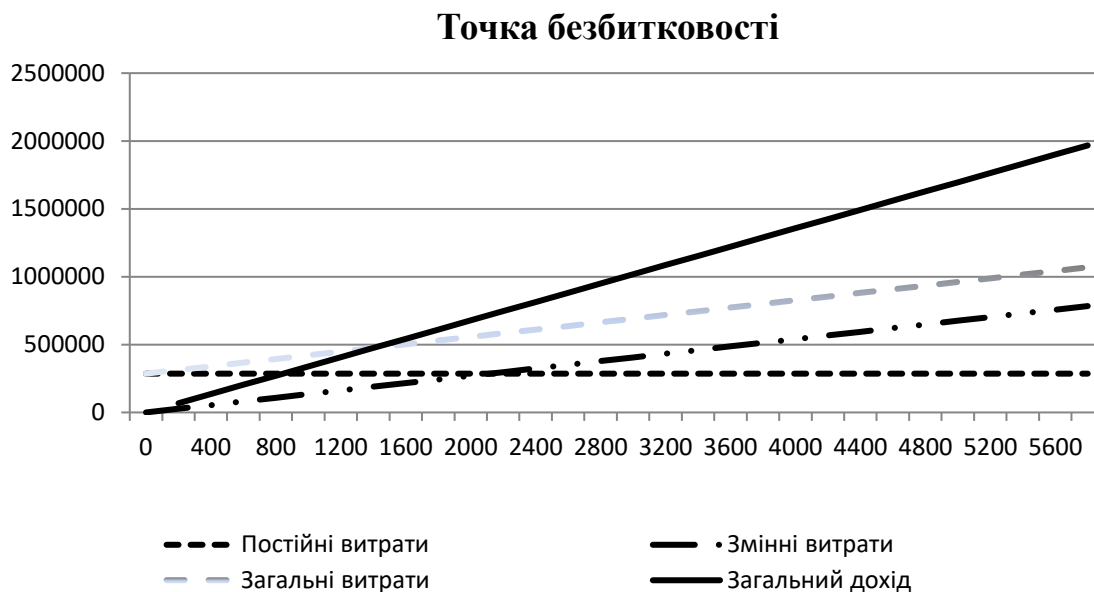


Рис 3.2 Точка безбитковості

При таких умовах виробництва ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» оплатить кредит своєчасно. Розрахуємо можливий прибуток за 2 роки, при слідуючих умовах - 50%, реалістичному - 70% і оптимістичному - 90% прогнозах об'єму виробництва. Інформація представлена у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Розрахунок прибутку

Найменування показника	Значення показника		
Завантаженість, %	50	70	90
Об'єм виробництва, кг	2940	4116	5292
Постійні витрати, грн.	285714,15	285714,15	285714,15
Змінні витрати, грн.	392227,72	556118,81	715009,9
Всього витрати, грн.	677941,87	841832,96	1000724,05
Вартість продукту, грн.	1196697,6	1675376,64	2154055,68
ПДВ, грн	199449,6	279229,44	359009,28
Вартість продукту після сплати ПДВ грн	997248	1396147,2	1795046,4
Прибуток від продажу, грн	319306,13	554314,24	794322,35
Податок на прибуток, грн	63861,22	110862,848	158864,47
Чистий прибуток у місяць, грн	255444,91	443451,392	635457,88
Чистий прибуток у рік, грн	3065338,92	5321416,7	7625494,56
Чистий прибуток за 2 роки, грн	6130677,84	10642833,41	15250989,12

При песимістичному прогнозі, за 2 роки прибуток від проекту складе 510889,82 грн. При реалістичному прогнозі, за 2 роки прибуток від проекту складе

886902,784 грн. При оптимістичному прогнозі, за 2 років прибуток від проекту складе 1270915,76 грн. Це говорить про високу економічну ефективність даного проекту.

Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів:

$$B = (Z_p / E) \quad (3.2)$$

де, B - час окупності витрат за рахунок викликаного ними приросту виручки, роки;

Z_p - затрати на реалізацію заходів, грн.;

E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$$B = (7\,040\,000,3 \setminus 5321416,7) = 1,323 \text{ року, або } 1 \text{ рік } 3 \text{ місяці,}$$

Отже, витрати на запуск нової лінії по виробництву рослинного м'яса будуть повернуті через 1 рік 3 місяця при завантаженні лінії – 70% від загального об'єму потужності лінії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На підставі цього можна зробити висновки:

1. Стратегія неспорідненій диверсифікації передбачає проникнення в будь-які галузі яка фінансова вигідна. Переваги стратегії проникнення в неспоріднені галузі: розподіл фінансових ризиків за багатьма напрямками; можливість вкладати кошти в будь-яке підприємство, яке обіцяє отримання фінансової вигоди; стабілізація своїх доходів за рахунок участі в галузях з різною циклічністю розвитку.
2. На підставі отриманих результатів розглянут метод конгломеративної (неспоріднена) диверсифікації виробництва – запуск нової лінії – виробництво рослинного м'яса.

При песимістичному прогнозі, за 2 роки прибуток від проекту складе 510889,82 грн.

При реалістичному прогнозі, за 2 роки прибуток від проекту складе 886902,784 грн.

При оптимістичному прогнозі, за 2 років прибуток від проекту складе 1270915,76 грн. Це говорить про високу економічну ефективність даного проекту.

Термін окупності запропонованих заходів 1 рік 3 місяці при завантаженні лінії – 70% від загального об'єму потужності лінії.

ВИСНОВКИ

В умовах ринкової економіки основною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. Для того щоб підвищити продажі або поліпшити функціональність підприємства, менеджери використовують безліч різних стратегій і методів щодо поліпшення структури управління організації. Одним з методів, які довели свою ефективність, є диверсифікація виробництва. Триваючий процес глобалізації, значні структурні зміни актуалізують постійне дослідження сутності конкурентоспроможності підприємств, чинників від яких залежить її рівень та методів впливу. Все це робиться для зменшення ризиків підприємства. І це вимагає постійних змін від підприємств, які прагнуть залишитися конкурентоспроможними в нових умовах ринку.

За результатами дослідження можна зазначити:

1. ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» прибуткове підприємство. На ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» показники рентабельності за 2017-2019 рр. збільшуються та спостерігається тенденція до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Так у 2017 р. прибутковість діяльності склала мінус 0,14%, тоді як у 2019 р. – плюс 0,05%. Збільшення рентабельності відбулося внаслідок збільшення фінансового результату, прибутковість підприємства обумовлена збільшенням виручки від реалізації, зменшенням адміністративних та збутових витрат.
2. У період 2010-2019 рр. спостерігається не значне коливання для сегменту виробів з цукру; зниження виробництва продуктів з какао; та зростання виробництва борошняних виробів на 4% відносно початку періоду. Це свідчить, що виробники вибирають шлях виробництва кондитерських виробів з використанням вітчизняної сировини (борошна, цукру – купується за гривні) і часткова відмова від сировини (какао масло, какао терте – купується за іноземну) та імпортується в Україну.
3. У виробництві кондитерських виробів в Україні спостерігається коливання виробництва кондитерських виробів в Україні.
4. У період 2010-2019 рр. спостерігається зниження експорту кондитерських виробів. Кондитерські підприємства вимушені шукати інші ринку збуду своєї продукції.

5. У період 2010-2019 рр. спостерігається зниження імпорту кондитерських виробів в Україну. Це знаходить підтвердження у збільшенні виробництва кондитерських виробів в Україні у кількісному та вартісному вираженні.
6. У період 2010-2019 рр. спостерігається коливання кількості підприємств. Максимальна кількість кондитерських підприємств у 2010 р. – 1302 од, мінімальна кількість підприємств у 2011 р. – 1096 од. Це обумовлено спадом економіки в Україні у 2011-2012 рр.
7. В наслідок військового конфлікту на сході ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» втратила два виробництва у м. Донецьк та м. Луганськ, і як наслідок підприємство втратило частково долю ринка у сегментах: цукрові виробів; шоколадні вироби; борошняні вироби.
8. Обсяг виробництва компанії АВК має тенденцією зменшення у період 2010-2019 рр.: у 2010 р. – 11,6%; 2011 р. – 11,2%; 2012 р. – 12,1%; 2013 р. – 13,5%; 2014 р. – 13,9%; 2015 р. – 7,0%; 2016 р. – 6,7%; 2017 р. – 6,5%; 2018 р. – 6,5%; 2019 р. – 3,5% ринку. Також зменшення обсягу виробництва у підприємств: Київ-Конті, Крафт, Харків, Житомир.
9. За методом «SWOT-аналіз» - найважливіший фактор зовнішнього впливу для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» наявність військового конфлікту та втрата російського ринку збуту. Даний фактори внесли значні корективи в діяльність підприємства, і навіть загрожувало підприємству ліквідацією та усунення з ринку.
10. За аналізом за допомогою матриці БКГ- борошняні вироби — відноситься до групи «Зірок». Він вже приносить прибуток, але додаткові вкладення коштів здатні збільшити розмір доходу. Сегмент приваблив, має перспективу для розвитку, швидко розвивається, але при цьому вимагають значних інвестицій в себе.
11. За результатами аналізу методом життєвого циклу продукту та ADL / LC рекомендується стратегія збереження частки ринку в галузі. Слідуючі кроки для підприємства: мети щодо зростання продажів: утримувати зростання трохи вище або рівним росту ринку; конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару;

-середній рівень інвестицій: зберігати тільки ті інвестиції, які безпосередньо приведуть до зростання ринку (у коротко- середньостроковому періоді); розширювати асортимент борошняних виробів за рахунок унікальності рецептури та технології.

12. По результатам аналізу моделі Mckinsey/ General :

-борошняні кондитерські виробів – це сегмент з високим потенціалом для підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ.

13. Основними заходами для диверсифікації виробництва на ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» є: запровадження нових технологій, які призведуть до поліпшення економічних показників підприємства; впровадження пошуку та розробка нових унікальних продуктів; розширення асортиментного ряду продукції підприємства шляхом виробництва продуктів економ сегмента; зниження виробничих витрат

14. На підставі отриманих результатів розглянут метод конгломеративної (неспорідненої) диверсифікації виробництва – це запуск нової лінії – виробництво рослинного м'яса. При песимістичному прогнозі, за 2 роки прибуток від проекту складе 510889,82 грн. При реалістичному прогнозі, за 2 роки прибуток від проекту складе 886902,784 грн. При оптимістичному прогнозі, за 2 років прибуток від проекту складе 1270915,76 грн. Це говорить про високу економічну ефективність даного проекту. Термін окупності запропонованих заходів 1 рік 3 місяці при завантаженні лінії – 70% від загального об'єму потужності лінії.

15. Конгломеративна (неспоріднена) диверсифікації виробництва - дасть можливість: вийти на новий ринок рослинного м'яса; зменшити вплив нестабільної економіки країни на підприємство; отримати додатковий прибуток; та розширити свій асортимент за рахунок шоколадних цукерок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Абалкин Л.В. Динамика и противоречия1 экономического роста // Экономист. 2001. - № 12. - с.3-10

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф. - СПб.: Питер Ком, 2011
3. Багудина Е. Г. и др.; под ред. Архипова А.И.: Экономический словарь. - М[Текст]: 2006
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2014.
5. Григорьева С. А. Финансовые исследования стратегий диверсификации на развитых и растущих рынках капитала / С. А. Григорьева // Корпоративные финансы. 2015 – № 3 – С. 111–144.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Т.: Скиф, 2000 –С.
7. Гуцев М.В. Журнал Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Диверсификация на высокотехнологичных предприятиях. №10/2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru> (дата обращения: 06.02.2016)
8. Данилов-Данильян В.И. Экономико-математический энциклопедический словарь / В. И. Данилов-Данильян. - М.: Инфра-М, 2003. - 52 с.
9. Никитин С., Демидова Л., Степанова М. Монополия, олигополия и конкуренция / С. Никитин, Л. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. -М.: No 3. -1989. -С. 18-26.
10. Кельчевская Н.Р., Смолькина ТВ. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе проведения комплексной оценки интеллектуального капитала //Международная науч.-метод. конф. «Научно-методические и практические аспекты подготовки специалистов в современном техническом вузе»: Ч. 2. Белгород: Бел ГТАСМ, 2003.
11. Кокова Э. Р. диверсификация производства как фактор стимулирования интеграционных процессов в апк / научный журнал «гуманитарные, социально-экономические и общественные науки» /Выпуск №3-2015
12. Коваленко М.Г. Диверсификация экономики региона и ее роль впреодолении внутри региональных различий [Электронный ресурс]. URL:http://vestnik.adygnet.ru/files/2013.1/2418/kovalenko1_2013_1.pdf

13 С. Копасова // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. - Вып. 40. - Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН. - 2007.

14. Никитин С., Демидова Л., Степанова М. Монополия, олигополия и конкуренция / С. Никитин, Л. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. - М.: № 5. - 2012. - С. 18-26.

15. Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями / Е. Г. Новицкий. - М.: Буквица. – 2001

16. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: учебно-практическое пособие / Н. Б. Рудык. - М.: Дело. - 2014.

17. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, - 2016. - 826 с.

18. Сироткин, С. А., Кельчевская Н. Р. Методология: / Оценки эффективности корпоративной стратегии промышленного предприятия – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – С. 140

19. Складенко В. К. Экономика предприятия / В. К. Складенко. - М.: ИНФРА-М. - 2007.

20. Стрелков М.А. Управление диверсификацией предпринимательской деятельности российских корпораций. автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук: 08.00.05 / Стрелков Михаил Анатольевич.- М.: 2008. -9 с.

21. Ускова Т.В., Копасова С.С. Диверсификация экономики региона - важнейшее условие повышения ее конкурентоспособности / Т.В. Ускова, С.

22. Berry C.H. Corporate Growth and Diversification // Journal of Law and Economics. Vol. 14, № 2. October, 1971, pp. 371—383.

23. Booz, Allen, Hamilton, 1985 Booz Allen, Hamilton. Diversification. A Survey of European Chief Executives [Journal]. New York: Booz, Allen and Hamilton, 1985. - 378 p.

24. Kenneth Andrews. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Homewood University Press [Текст], 1971. – 498 стр.

25. Yoshinara E., Sakuma A., Itami K. (Стратегия диверсификации на японском предприятии). [Текст] – Tokyo, Nipon Keirai, 1979. – 434 с.
26. М.І. Книш Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран . М.: Маркетинг, 2009.
27. Корніковський Д. О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. Економіка харчової промисловості. – 2014. Вип. 4(24). С. 17-24.
28. Э.М. Коротков, Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев Конкурентные позиции бизнеса: Монография . – М.: ИНФРА-М, 2003. – 261с., 26 ил., 24 табл., библиогр. 18 назв.
29. П. Крісл Основания политической экономии М: Издательство БИНОМ, 1998.
30. Krugman P. Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs. 1994. URL: <http://www.foreignaffairs.com/articles/49684/paulkrugman/>
31. А. Леш Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран . М.: Маркетинг, 2009.
32. Лепа, Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия [Текст] / Н. Н. Лепа / НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.
33. Lundvall B.-A. (ed.). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London, Pinter Publishers, 1992. 317 p.
34. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Издательская группа "Прогресс", 1993. – 310 с.
35. Милье Д. Мейя Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран . М.: Маркетинг, 2009
36. Мозговая О.И. Анализ рынка кондитерских изделий / О.И. Мозговая, С.Г. Заболотный // УкрАгроКонсалт. – 2009. – № 3. – С. 8-10.
37. Національний класифікатор України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buh.kiev.ua/z-1-kved2013>

38. Назарова О.Ю., Чуприна О.А. «Статистика підприємств» Навчально-методичний посібник // Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2013. – 112 с.

39. Остап'юк Ю.І., Каплінський В.В., Дашковський О.О. Безпека продуктів через призму ГМО та їх маркування Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Гжицького. 2010. №3 (45), т. 12, ч. 4. С.237–242

40. Офіційний сайт «АВК» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.avk.ua/>

41. Офіційний сайт «Бісквіт-шоколад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.biscuit.com.ua/>

42. Офіційний сайт «КОНТІ» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.konti.com.ua>

43. Офіційний сайт «Полтава-кондитер» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dominic.com.ua/>

44. Офіційний сайт Асоціації Укркондрпром [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrkondprom.com.ua/>.

45. Офіційний сайт ПАТ «ROSHEN» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://roshen.com/>

46. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В.А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.

47. Панкрухин А. П. Маркетинг: Учебник / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2005. – 656 с.

48. Перерва, П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства [Текст] / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №4. – С. 230-235.

49. Поліщук І.І., Ковальчук А.І. Сучасний стан та оцінка прибутковості підприємств кондитерської промисловості України / І.І. Поліщук, А.І. Ковальчук // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20 Вип. 6 – С. 52

50. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для

менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

51. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

52. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 550 с.

53. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ.: Учеб. пособие / М.Э. Портер; ред. Я.В. Заблоцкий. – СПб. и др.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – (A Harvard Business Review Book). – 592 с.

54. Прохоров Р. А. Проблемы формирования ассортиментной политики на перерабатывающих предприятиях / Р. А. Прохоров. – М.: Экономика, 2009. – 156с.

55. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. – М.: Изд-во «Ойкумена», 2005. – 496 с.

56. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

57. Знак і символ як форми комунікації культур у сучасних умовах / Л. О. Радіонова // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Культурологія. - Вип. 27. - С. 13-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrk_2018_27_5

58. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Петрозаводск: Петроком, 1993. – 159 с.

59. Роуз, М. Д. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ [Текст] / М. Д. Роуз, У. С. Даелленбах // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С.115-126.

60. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. – 2010. – Т. 4. № 3. – С. 38-67.

61. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. № 3. – С. 3-26.

62. Ткаченко О.М. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України:

Дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний університет харчових технологій. – К., 2007. – 189 с.

63. Тягунова Н. М. Конкурентоспроможність торговельних підприємств: монографія / Н.М. Тягунова, В.О. Боїн; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т кономіки і торгівлі». – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 154 с.

64. С.Г. Светушков [1], Управление конкурентоспособностью региона: от теории к практике. – Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2010. – 516с.

65. Симагути М. Эпоха системных инноваций. В поисках новой парадигмы маркетинга / пер. с яп. – М.: Издательство «Секрет фирмы», 2006. – 247 с.

66. Х. Сингх Исследование о природе и причинах богатства народа. Петрозаводск: Петроком, 1993. – 320 с.

67. Сысоева Е.А. Конкурентоспособность промышленного предприятия: теория, методология, стратегии обеспечения. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2011. – 352 с.

68. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2009. – 960 с.

69. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./ С. М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко. – Київ: КНЕУ, – 2008. – 516 с.

70. Фаминский И. П. Основы внешнеэкономических знаний [Текст] / И.П. Фаминский. – М.: Международные отношения, 1994. – 382 с. 41.

71. Фасхиев Х. А. Конкурентный потенциал предприятия: оценка и управление // Экономическое возрождение России. 2007. № 2. С. 50–59. [Kh. A. Faskhiev, “Competitive capacity of the enterprise: assessment and management,” (in Russian), in Economic revival of Russia, no. 2, pp. 50-59, 2007.]

72. Федорович Р.В. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. – 411 с.

73. Фигурнов, Э. Б. О показателях эффективности сферы материального производства / Э. Б. Фигурнов. – М.: ИСТ-СЕРВИС, 1995. – 240 с

74. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: [учеб.] / Р. А. Фатхутдинов. – М: Эксмо, 2005. – 544 с

75. Humphrey J., Schmitz H. Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. IDS Working Paper No 120, 2000. – 37 p.

76. Чайникова Л. Н, Чайников В. Н. Конкурентоспособность предприятия. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.

77. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. Посіб для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З. Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З. Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2007. – 676 с.

78. Шестак, О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. Вип. № 6 (980). С.132-137.

79. Экономическая школа: Альманах. – Т. 6. Конкуренция и конкурентная политика / Отв. ред. С.Б. Авдашева. – М.: Вершина, 2008. – 248 с.

80. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. 2-е изд. / А. Ю. Юданов. – М: Ассоц. Авторы и издателей «Тандем»; Изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.

81. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

82. Шмітц [51], Индивидуализм и экономический порядок. М.: Изограф: Начала-Фонд, 2000. – 255 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2017 01 01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "А.В.К.", М. ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	за ЄДРПОУ	00373882
Територія	за КОАТУУ	1210137200	
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	112
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	10.82
Середня кількість працівників	1649		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	49051 Дніпропетровська область Індустріальний район місто Дніпропетровськ вулиця Журналістів, будино, т.056 790-22-28		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
активи:	1000	123	89	205
первісна вартість	1001	471	471	512
накопичена амортизація	1002	348	382	307
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	184251	189040	178728
первісна вартість	1011	212236	233900	465104
знос	1012	27985	44860	286376
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	1
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0

Продовження таблиці

Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Усього за розділом I	1095	184374	189129	178934
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1865	4888	3736
Виробничі запаси	1101	1861	4844	3710
Незавершене виробництво	1102	4	44	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	26
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	140785	191683	29028
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2957	33627	236
з бюджетом	1135	1243	4859	2094
у тому числі з податку на прибуток	1136	542	141	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	856	2773	9220
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3450	6409	18
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	3450	6409	18
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	5
Усього за розділом II	1195	151156	244239	44337
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	335530	433368	223271

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15390	15390	15390
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	77930	70970	72284
Додатковий капітал	1410	3229	3229	3229
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	3847	3847	3847
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82558	90161	55796

Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	182954	183597	150546
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7881	7843	4602
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	3	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	7884	7843	4602
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	135450	220955	50891
за розрахунками з бюджетом	1620	555	1036	1653
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1324	2551	2177
за розрахунками з оплати праці	1630	2967	5329	4624
за одержаними авансами	1635	0	274	42
за розрахунками з учасниками	1640	20	49	14
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	3807	6100	4761
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	569	5634	3961
Усього за розділом III	1695	144692	241928	68123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	335530	433368	223271

Примітки

д/н

Керівник

Головний бухгалтер

КОДИ			
Дата(рік, місяць, число)		2017 01 01	
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "А.В.К.", М. ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	за ЄДРПОУ	00373882
(найменування)			

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	434188	310722
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	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	(413277)	(287564)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20911	23158
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	88266	24144
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
Адміністративні витрати	2130	(18508)	(19961)
Витрати на збут	2150	(3337)	(1483)
Інші операційні витрати	2180	(86389)	(22013)
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	943	3845
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	4	5
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(333)	(8556)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	614	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(4706)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1192	296
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(578)	(4410)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-578	-4410

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	162018	68272
Витрати на оплату праці	2505	87724	65513
Відрахування на соціальні заходи	2510	32633	23925
Амортизація	2515	17433	17555
Інші операційні витрати	2520	60090	35934
Разом	2550	359898	211199

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	790073	790073
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	790073	790073
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.731578	-5.5817627
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.731578	-5.5817627
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки д/н

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Б

рамками одного календарного року. Тому необхідно прагнути, щоб рівень інфляції у цьому процесі був стабільним і передбачуваним протягом усього часу.

Список використаних джерел

1. Ніколаєва, І. (2013). Економічна теорія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stud.com.ua/3417/politekonomiya/avtoriv> – вільний. Мова укр.
2. Ilrefrs.ru Соціально-економічні наслідки інфляції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://allrefrs.ru/4-4329.html> – вільний. Мова укр.
3. Хрипкова Д.Ю. (2008). Соціально-економічні наслідки інфляції в Україні. Красноармійськ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studentbank.ru/view.php?id=64116> – вільний. Мова укр.
4. В. Базилевич. Політекономія. Економічна теорія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1584072039904/politekonomiya/ekonomichna_teoriya_politekonomiya – вільний. Мова укр.
5. Інфляція, її суть, види та соціально-економічні наслідки (2005) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bestreferat.ru/referat-62933.html> – вільний. Мова укр.

Науковий керівник: С.В. Кузьмін, доктор економічних наук, професор.

І. Лесів

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В умовах загальної нестабільності світової економіки, зміна цін на нафту і, як наслідок, курсу гривні, проблем паливно-сировинного сегменту і поточна глобальна пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, викликана коронавірусом SARS-CoV-2, в українській економіці вийшла на перший план. Підприємствам в поточній ситуації важко протистояти зовнішнім факторам. Зміна попиту, падіння прибутку, технологічна і технічна відсталість виробництва, обмежені можливості експансії в рамках окремих галузей, накопичення значного обсягу грошових ресурсів, пошук сфер для вигідного вкладення капіталу – все частіше підштовхує підприємства до диверсифікації існуючого бізнесу.

Сьогодні українським підприємствам важливо максимально задіяти наявні ресурси для того, щоб переорієнтувати свій бізнес відповідно до запитів кінцевих споживачів, подолати кризові явища і продовжити розвиток по висхідній лінії. Інноваційний курс розвитку промислових підприємств разом з тим вимагає і нових теоретичних підходів до процесів диверсифікації господарської діяльності.

І стратегія диверсифікованого розвитку підприємств стає все більш актуальною, що дозволяє мінімізувати ризики, якщо підприємство діє в різних напрямках і на декількох ринках.

Мета цієї роботи полягає у пошуку оптимальної форми диверсифікації для виробництва. Виділяють основні типи диверсифікації: диверсифікація діяльності; диверсифікація постачальників сировини і матеріалів; диверсифікація споживачів готової продукції; диверсифікація кредитного портфеля; диверсифікація валютного кошика; диверсифікація програми реального інвестування; диверсифікація портфеля цінних паперів. Величезна кількість типів диверсифікації дозволяє використовувати її методи у всіх сферах діяльності. Це дає можливість істотно підвищити рівень ефективності.

За основу дослідження був узятий научний досвід та аналіз відомих вчених різних країн. Проблеми та питання сучасних підходів диверсифікації досліджували: Л. І. Абалкін [1], І. Ансофф [2], Е.Г. Багудіна [4], О.С. Віханський [4], С.А. Григорьева [5], Г.Я. Гольдштейн [6], В. Гуцев [7], В.І. Данилов-Данільян [8].

В економічній теорії і практиці відсутня однаковість в класифікації диверсифікації [1–8]. Залежно від того що мається на увазі під диверсифікацією процесу автори виділяють різні класифікаційні ознаки, види і форми диверсифікації. У цілому під терміном «диверсифікація» (від латинського *diversus*-різний *facere*-робити) традиційно розуміють:

- збільшення переліку товарів, що випускаються або послуг, що надаються;
- впровадження нових технологій, а також способів виробництва з метою його розширення;
- усунення причин можливого банкрутства;
- коректування центрів впливу;
- спроба знайти нову цільову аудиторію, просунутися на інші ринки збуту вироблених товарів і послуг;
- пошук джерел для отримання додаткового доходу.

Диверсифікація, як процес постійних змін, перетворень; багатоваріантність, різноманітність підходів, дій, діяльності по

відношенню до будь-якого об'єкта. Під диверсифікацією розуміється будь-яка зміна (збільшення, зменшення) числа видів діяльності, які часто що трактуються як галузь [8].

Диверсифікація виробництва, як правило полягає в одноразовому розвитку кількох напрямків, які пов'язані з основним видом виробничої діяльності і вона може зачіпати розширення асортименту продукції, що випускається і послуг, що надаються. Зважаючи на це, збільшення товарного різноманітності може бути досягнуто поліпшення економічного становища виробництва. Диверсифікація це досить широке визначення, тому, говорячи про різні види діяльності, поділяють різні види диверсифікації: диверсифікацію виробництва; диверсифікацію продукції; концентричну диверсифікацію; горизонтальну диверсифікацію; конгломератну диверсифікацію, диверсифікацію інвестицій (капіталу). Диверсифікація виробництва може бути проводитися як із застосуванням внутрішніх ресурсів фірми, так і з залученням сторонніх.

Диверсифікація виробництва забезпечує:

- виживання компанії в ринкових умовах;
- ефективне використання ресурсної бази;
- насичення ринку потрібними товарами і послугами, підвищення попиту на продукцію;
- проведення антимонопольної політики.

Диверсифікація виробництва підприємства – це підвищення параметрів ефективної роботи підприємства. При здійсненні цього процесу, проводяться такі дії:

- перерозподіляється увагу на нові напрями виробництва;
- збільшується асортимент продукції, що випускається;
- здійснюється перехід на інші ринки збуту;
- збільшується ступінь присутності на ринку;
- впроваджуються нові технології, інноваційні виробничі методики;
- підвищується прибуток;
- попереджається банкрутство.

Цілі диверсифікації виробництва залежать від фінансових та виробничих можливостей підприємства. До цілей відносять:

- забезпечення успішної роботи організації;
- посилення конкурентоспроможності, розширення активності компанії за рамки основного виробництва;
- отримання максимального прибутку, підвищення прибутковості;
- підвищення стійкості компанії;
- економічна стабільність і фінансова незалежність.

За допомогою диверсифікації виробництва компанії легше вижити в умовах конкуренції. Грамотно керуючи підприємством, можна дати йому можливість функціонувати під час економічної кризи або спаду виробництва без втрати працездатності [5].

Готових формул для визначення готовності підприємства до диверсифікації не існує. Однак вважається, що цей процес можна застосовувати, коли:

- мало можливостей для розвитку бізнесу;
- відкриваються нові можливості для того, щоб підвищити споживчу цінність товарів, що випускаються або зміцнити становище серед конкурентів;
- ресурси і можливості переносяться в інші галузі;
- впровадження в суміжні галузі скорочує виробничі витрати;
- підприємство має фінансові та організаційні ресурси для диверсифікації.

Є безліч різноманітних мотивів, які спонукають використовувати диверсифікацію виробництва. Мотиви диверсифікації виробництва: техніко-технологічні; економічні, соціальні, фінансові, державне замовлення, стратегічні. Також мотивами можуть бути: потреба щільно завантажити виробничі потужності і стабілізувати виробничий потенціал; альтернативи застосування сировини, матеріалів, технологій; незайнятість і часткове використання ресурсів; зростання капіталу в традиційних галузях виробництва і бажання розширити області застосування капіталу; розширення ринкової частки, освоєння з метою домінування на нових ринках, отримання синергетичного ефекту; економія на обсягах виробництва; дефіцит ресурсів в економіці; застосування ринків серед великого обсягу виробництва; стабільність капіталу; збереження робочих кадрів; створення нового числа робочих місць; задоволення інших потреб; прогресивна політика менеджерів; адаптація на кон'юнктурному ринку; перешкоди коливань кон'юнктури; страхівка майбутніх виробництв; антимонопольне законодавство; злиття і поглинання.

Усі ці мотивації можуть існувати окремо, так і поєднуватися між собою. Це залежить від ситуації на кожному підприємстві. Тому, обираючи спосіб диверсифікації, необхідно враховувати конкретні обставини [7].

Доцільність проведення даного процесу викликається необхідністю збільшення ефективності роботи організації на довгострокову перспективу. Це досягається:

- виготовленням найбільш рентабельних видів продукції, освоєнням нових видів товарів;

- впровадженням в прибуткові галузі економіки;
- мінімізацією ризиків відсутності прибутку.

Диверсифікація виробництва може проводитися за різними стратегічними напрямками (табл. 1).

Таблиця 1.

Стратегічні напрямки диверсифікації

Стратегія	Дії
Конгломеративна (конгломератна)	Конгломератна диверсифікація відрізняється розвитком не пов'язаних між собою напрямів діяльності, які не впливають і не взаємодіють один з одним. Вважається найбільш складною, тому що потрібно перекваліфікація менеджерів, і розширюються виробничі ланцюжки. Нові виробничі потужності вимагають великих вкладень, які будуть окупатися довгий час. Прикладом може бути виробник одягу, що запускає виробництво взуття
Концентрична	Являє собою виробництво додаткових супутніх товарів. Подібна тактика може допомогти підприємству без зниження рентабельності вистояти під час кризи. Наприклад, пекарня, яка крім випічки продає тісто і напівфабрикати
Центрована	Стратегією цього варіанту є пошук компанією нових можливостей у виробництві на основі діючих технологій, виробничих ліній і основної продукції. Нові технологічні лінії розвиваються і функціонують окремо від основного портфеля. Приклад такої стратегії – мережа готелів «Хілтон». Володіючи готелями преміум-класу, компанія побудувала готелі більш доступного рівня, що допомогло підприємству стати лідером в цій області
Горизонтальна	Випускається абсолютно новий продукт за новими технологіями. Для цього потрібна велика кількість ресурсів, так як доведеться наймати співробітників і створювати нові технологічні лінії

Етапи стратегічного планування:

-аналіз діючого виробництва. Визначаються успіхи і недоліки в діяльності підприємства та обсяг вільних ресурсів. Відповідно до цього вибирається напрямок розвитку;

-пошук напрямів розвитку виробництва. Здійснюється за результатами макроекономічного дослідження. Визначаються сфери діяльності, найбільш вигідні для підприємства, беруться до уваги всі переваги і недоліки різних стратегічних напрямків;

-оцінка нового напрямку розвитку. Визначається конкурентоспроможність напрямки, оцінюються передбачувані тенденції, аналізуються існуючі конкуренти.

Основні критерії при виборі стратегії диверсифікації підприємства:

- привабливість галузі – забезпечувати прибуток на вкладені кошти;
- витрати на впровадження в галузь – не повинні бути вище очікуваного прибутку від роботи в них. Чим більше привабливість галузі, тим вище будуть вхідні бар'єри;
- додаткові переваги – освоєння нових напрямків виробничої діяльності підвищує ефективність діючих і нових підрозділів підприємства.

При диверсифікації виробництва застосовуються такі методи:

1. Адаптація. Використовуються вже існуючі ресурси, що діють технологічні лінії адаптуються під розширення продуктової лінійки.

2. Розширення. Для збільшення виробничих потужностей докуповується обладнання, і підвищується якість організації виробництва.

3. Поглинання. Велика організація набуває мале підприємство. Це найбільш поширений метод, що сприяє швидкому впровадженню нового ринку.

4. Злиття. Об'єднуються дві компанії зі схожими параметрами.

Приєднання. Організація контролює діяльність іншої компанії, при цьому обидва суб'єкти залишаються незалежними [4].

Вибір методу диверсифікації здійснюється відповідно до особливостей конкретної компанії. Необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, кількість вільних коштів і потреби ринку.

У диверсифікації виробництва є безліч переваг:

- припиняється робота в нерентабельною галузі;
- зменшується залежність від одноманітності товару або ринку збуту;
- розширюються ринки збуту;
- збільшується кредитоспроможність;
- перерозподіляються ризики.

Ці переваги досягаються використанням таких фінансових інструментів:

1. Багатоцільовим застосуванням ресурсів, які є в розпорядженні.
2. Створенням прибутковою мережі збуту.
3. Різномісній підготовкою співробітників.

Однак, у диверсифікації виробництва є і недоліки:

- необхідність впроваджувати нові технології, якими раніше підприємство не володіло;
- необхідність мати можливості і ресурси для модернізації;

- потрібні великі обсяги фінансування.

Грунтуючись на вітчизняному та зарубіжному досвіді і враховуючи комплексний підхід та розглянуті інструменти, можна зробити такі висновки: диверсифікація необхідна, як процес постійних змін, перетворень; багатоваріантність, різноманітність підходів, дій, діяльності у відношенні до будь-якого об'єкта. Диверсифікація виробництва полягає в одноразовому розвитку кількох напрямків, які пов'язані з основним видом виробничої діяльності і вона може зачіпати розширення асортименту продукції, що випускається і послуг, що надаються. Готових формул для визначення готовності підприємства до диверсифікації не існує, однак вважається, що цей процес можна застосовувати, коли є певні умови у виробництві. Доцільність проведення диверсифікації викликається необхідністю збільшення ефективності роботи організації на довгострокову перспективу. Вибір методу диверсифікації здійснюється відповідно до особливостей конкретної компанії, специфіки діяльності підприємства, кількість вільних коштів і потреби ринку.

Список використаних джерел

- 1.Абалкин Л.В. Динамика и противоречия экономического роста. Экономист. 2001. № 12. С. 3–10.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 2011.
3. Багудина Е.Г. и др. Экономический словарь / под ред. А.И. Архипова. М., 2006.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2014.
5. Григорьева С.А. Финансовые исследования стратегий диверсификации на развитых и растущих рынках капитала / С.А. Григорьева // Корпоративные финансы. – 2015. – № 3. – С. 111–144.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Т.: Скиф, 2000.
7. Гуцев М.В. Журнал Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Диверсификация на высокотехнологичных предприятиях. №10/2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru> (дата обращения: 06.02.2016)
8. Данилов-Данильян В.И. Экономико-математический энциклопедический словарь / В.И. Данилов-Данильян. – М.: Инфра-М, 2003.– 52 с.

Науковий керівник: С.В. Дубінський, кандидат економічних наук, доцент.