


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління диверсифікацією суб'єкта підприємництва хлібопекарської галузі (на прикладі колективного підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»)»

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-21м
спеціальності 073 «Менеджмент»


Мудрак Я. В. 

Керівник: к. т. н., доцент каф. ММЕ

Несен. Л. М. 

« 14 » грудня 2022 р.


Рецензент: к. е. н., доцент каф. ЕПВМ

Причепя І. В. 

« 16 » грудня 2022 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

 д. е. н., проф. Карачина Н. П.

(прізвище та ініціали)

« 19 » грудня 2022 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітня програма – «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«16» 09 2022 р.

ЗАВДАННЯ

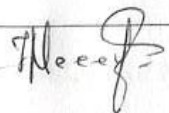
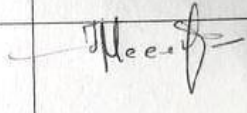
на виконання дипломної роботи студента

Мудрака Ярослава Вікторовича

1. Тема дипломної роботи «Управління диверсифікацією суб'єкта підприємництва хлібопекарської галузі (на прикладі колективного підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»)»
керівник роботи к.т.н., доцент каф. ММЕ Несен Л. М.
затверджені наказом ВНТУ від «14» вересня 2022 року №203.
 2. Строк подання студентом роботи: 12 грудня 2022 р.
 3. Вихідні дані для роботи: Законодавчі та нормативні акти, фінансова звітність «Немирівський комбінат кооперативної промисловості», форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток В), наукові та інформаційні джерела.
 4. Зміст текстової частини: сутність, зміст, види та значення диверсифікації у діяльності підприємств, характеристика стану та розвитку хлібопекарської промисловості в Україні, аналіз ефективності господарчої, та фінансової діяльності «Немирівський комбінат кооперативної промисловості», напрямки можливої диверсифікації в діяльності базового підприємства.
 5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: Таблиці: Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2017-2020 рр., SWOT-аналіз підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості», Аналізування перспективних тенденцій харчової промисловості з позиції диверсифікації, Можливі цілі впровадження диверсифікації збуту товарного асортименту для «Немирівського комбінату кооперативної промисловості», Прогнозовані результативні показники після запровадження рекомендацій в 2023 році.
- Рисунки: Різноманітність поглядів на диверсифікацію, Види диверсифікації, Етапи процесу вибору напряму диверсифікації, Види аналізу при виборі напряму диверсифікації, Порівняння офіційного виробництва хліба в Україні та розрахункових обсягів його споживання в межах мінімальних норм, Динаміка основних засобів «Немирівського комбінату кооперативної

промисловості». Динаміка коефіцієнту зносу, коефіцієнт реальної вартості основних фондів в володінні підприємством та коефіцієнт реальної вартості основних фондів, Динаміка коефіцієнтів оновлення та вибуття, Динаміка коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності та стійкості, Динаміка коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності і покриття ліквідності, Структура власного капіталу підприємства, тис. грн., Модель вдосконалення товарно-збутової політики виробничого підприємства хлібопекарської галузі (на прикладі «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»).

6. Консультанти розділів роботи:

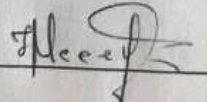
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Несен Л. М. доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «16» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень - жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент  Мудрак Я. В.

Керівник роботи  Несен Л. М.

АНОТАЦІЯ

УДК 338.1

Мудрак Я. В.. Управління диверсифікацією суб'єкта підприємництва хлібопекарської галузі (на прикладі колективного підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»). Вінниця: ВНТУ, 2022. 133 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 71 назва; рис.: 16; табл. 31.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглядається втілення процесу диверсифікації діяльності підприємства харчової промисловості задля підвищення ефективності його діяльності. На прикладі «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» показано методику оцінювання ефективності багатoproфільності діяльності підприємств харчової промисловості. В результаті дослідження розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо можливої диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства і перетворення його на ефективний багатoproфільний бізнес.

Ключові слова: стратегія диверсифікації, альтернативи розвитку, ефективність.

ABSTRACT

Mudrak Y. V.. Management of diversification of a business entity in the bakery industry (on the example of the collective enterprise "Nemirovsky combine of cooperative industry"). Vinnytsia: VNTU publ., 2022. 133 p.

In Ukrainian. language. Refs.: 71 title; fig.: 16; table. 31.

The master's qualification work considers the implementation of the process of diversification of the activity of the food industry enterprise in order to increase the efficiency of its activity. Using the example of "Nemyriv Combine of Cooperative Industry" the methodology for evaluating the effectiveness of the multidisciplinary activity of food industry enterprises is shown. As a result of the study, recommendations were developed and substantiated regarding the possible diversification of the business under study and its transformation into an effective multidisciplinary business.

Keywords: diversification strategy, development alternatives, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Сутність, зміст, види та значення диверсифікації у діяльності підприємств	9
1.2 Мотиви, етапи та аналітичні аспекти застосування впровадження диверсифікаційного методу впровадження багатопрофільності підприємств	17
1.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності диверсифікації	23
Висновки до першого розділу	39
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «НЕМИРІВСЬКИЙ КОМБІНАТ КООПЕРАТИВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ»	41
2.1 Характеристика стану та розвитку хлібопекарської промисловості в Україні	41
2.2 Характеристика виробничо-господарської діяльності та оцінювання фінансово-економічної ситуації на суб'єкті підприємницької діяльності «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»	47
2.3 Оцінювання необхідності втілення диверсифікованості діяльності підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»	77
Висновки до другого розділу	90
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО МОЖЛИВОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ КОЛЕКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕМИРІВСЬКИЙ КОМБІНАТ КООПЕРАТИВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	92
3.1 Напрямки поліпшення стану харчової та переробної промисловості і хлібопекарської галузі в розрізі реалізації загальногалузевого тренду диверсифікації підприємств	92

3.2 Альтернативні стратегії проведення диверсифікації базового підприємства та можливі причини їхнього вибору	99
3.3 Рекомендації щодо практичного втілення диверсифікації діяльності підприємства	108
Висновки до третього розділу	118
ВИСНОВКИ	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127
ДОДАТКИ	134
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	135
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання	136
Додаток В (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» за 2019-2021 роки	141
Додаток Г (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	148

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасного стану розвитку ринкової економіки, де існує велика конкуренція, перед підприємствами постає необхідність безперервного, успішного розвитку. Однак, через мінливість ринкових обставин, підтримування постійної успішної діяльності в зайнятій галузі для підприємства є досить складною умовою. Розширення спектру видів діяльності може стати можливістю для більш успішної адаптації компанії до зовнішніх умов. Грамотна диверсифікація підприємницької діяльності дає переваги у конкурентній боротьбі, через збільшення можливостей для маневрування в умовах постійно змінної і не завжди передбачуваної кон'юнктури, яка складається на ринку. Диверсифікація дозволяє підприємству займати більш стійку позицію на ринку, допомагає знизити економічні ризики при виведенні на ринок інноваційних продуктів, підсилює ефективність впроваджених результатів науково-дослідних робіт, дає можливість підприємствам здійснювати експансію в інші галузі.

Досить висока динамічність розвитку світової економіки і процеси її глобалізації призвели до необхідності запровадження диверсифікації саме як методу зниження ризиків від невизначеності навколишнього середовища, а також задля збільшення можливої конкурентоспроможності в діяльності компанії, де вона додає перспективу для збільшення обсягів продажів саме за рахунок набуття нових конкурентних переваг. Також диверсифікація, у вигляді пошуку нових напрямків ефективної діяльності, спроможна надати додатковий імпульс у розвитку підприємства.

Вагомі внески для розвитку теорії диверсифікації і головних аспектів її застосування як методу урізноманітнення діяльності підприємствами зробили такі закордонні вчені, як; Д. Аакер, І. Ансофф, К. Бері, А. Буз, Г. Буз, М. Горт, Є. Новицький, Р. Пітс, Н. Рудик, Г. Хопкінс та інші. В українських реаліях ідеї та методи диверсифікації у господарській діяльності підприємств знаходять своє розповсюдження та застосування, привертаючи до себе увагу таких українських вчених, як В.Г. Андрійчук, О.С. Вітковський, Т.О. Зінчук, О.В.

Зоренко, М.Д. Корінько, О.О. Комліченко, С.М. Попова, Н.І. Степаненко, М.Й. Хорунжий, А.А. Чухно, О.О. Шарко та інші.

Важливість роботи полягає у тому, що через особливості свого функціонального стану підприємства харчової промисловості України, зустрічаючись із суворою реальністю вітчизняної економіки, отримують непомірні їхнім можливостям виклики, де в подібних умовах можливим дієвим засобом для забезпечення умов виживання на ринку і можливого розвитку підприємства є процес диверсифікації його діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи – є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій відносно управління диверсифікацією підприємств харчової та переробної промисловості, аналіз теоретичних і прикладних аспектів даного стратегічного напрямку та формування на прикладі «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» ефективного багатопрофільного бізнесу.

Для виконання даної мети необхідно розв'язати такі задачі:

- проаналізувати різні підходи до трактування категорії «диверсифікація», класифікувати її види, вияснити причини вибору диверсифікації як стратегії розвитку підприємства;
- визначити напрямки росту ефективності діяльності підприємств за допомогою диверсифікації різних видів, узагальнити характеристики потенціалу диверсифікації підприємств як чинника їхнього потенційного розвитку;
- дослідити методи оцінки та обґрунтування ефективності диверсифікованості підприємств;
- дослідити стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі як одної із провідних галузей харчової промисловості;
- провести аналізування фінансових та економічних показників базового підприємства за 2019-2021 р.р.;
- обґрунтувати необхідність проведення диверсифікації видів діяльності на «Немирівському комбінаті кооперативної промисловості»;

– розробити та обґрунтувати рекомендації щодо можливої диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства і перетворення його на багатопрофільне.

Об'єкт дослідження – процеси та процедури обґрунтування необхідності, вибору та втілення диверсифікації в діяльності підприємств в умовах динамічної кон'юнктури ринку.

Предметом дослідження – є теоретико-методичні основи та прикладні аспекти обґрунтування, формування та забезпечення реалізації стратегії диверсифікації «Немирівського комбінату кооперативної промисловості».

Методи дослідження. Теоретичною та інформаційною основою дослідження стали: наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених та фахівців з визначення поняття диверсифікації, аналізу ефективності диверсифікації та доцільності її втілення, статистичні дані, бухгалтерська звітність підприємства; матеріали періодичних видань; Інтернет-ресурси.

В процесі дослідження були використані системний і комплексний підходи, що забезпечили дослідження необхідності та оцінки ефективності втілення диверсифікованості в діяльності підприємства.

Вирішення поставлених завдань здійснено з використанням наступних методів:

- структурно-логічного та семантичного аналізу (для уточнення й упорядкування термінології);
- методу логічного узагальнення (для теоретичного обґрунтування значення поставлених задач);
- економіко-математичного та економіко-статистичного аналізу (для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства і необхідності втілення диверсифікованості його діяльності);
- аналітичних методів порівняння і економічного аналізу (в ході аналізування стану харчової промисловості України та її хлібопекарської галузі) для зіставлення фактичних даних в динаміці;
- матричних методів оцінювання, за допомогою яких аналізується фактичний та прогнозний стратегічний стан підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступних теоретичних та методичних розробках:

удосконалено:

– визначення категорії «диверсифікація» через її візію, як інструменту ефективного переливання капіталу між галузями, що відбувається за рахунок більш ефективного перерозподілу наявних інвестиційних ресурсів, при розширенні сфер економічної діяльності підприємства і формуванні нових стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), з одночасним покращенням результативності господарської діяльності від виробництва основних видів продукції та зменшенням фінансового ризику загалом;

дістали подальшого розвитку:

– класифікація видів диверсифікації, через суміщення поглядів та підходів різних авторів на дану проблему, які традиційно поділяють диверсифікацію на «Зв'язану» і «Незв'язану», «Вертикальну» та «Горизонтальну» інтеграцію прямого або зворотного напрямку; із врахуванням можливості розширення широти товарного асортименту та ареалу ринку і географічної експансії бізнесу;

– систематизація підходів до оцінки та обґрунтування ефективності диверсифікації підприємства, через використання різноманітних інтегральних показників; зокрема, на основі індексу Херфіндаля-Хіршмана, на основі формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей, а також інтегрального показника, що враховує фінансово-економічну, технологічну, виробничу, ринкову та ресурсну складові, з одночасним використанням різноманітних матричних методів оцінки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що сформульовані і запропоновані у магістерській кваліфікаційній роботі наукові ідеї, методичні підходи, пропозиції та висновки можуть використовуватися при дослідженні проблем, пов'язаних із неможливістю подальшого росту підприємства, через перенасичення основної галузі діяльності великою кількістю конкурентів, малим спектром реакційних дій у зв'язку з постійними змінами умов існування, внаслідок чого може виникнути необхідність в

реалізації стратегічних рішень, спрямованих на диверсифікацію діяльності і формування багатопрофільного підприємства.

Особистий внесок магістранта. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містять елементи наукової новизни, є особистим внеском здобувача.

Структура магістерської роботи обумовлена темою, актуальністю та окресленими завданнями дослідження і складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Апробація отриманих результатів. Результати проведених досліджень, що включені до дипломної роботи, представлені на Всеукраїнську науково-практичну інтернет-конференцію «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)», яка буде проходити 12.05.2023–13.05.2023 у Вінницькому національному технічному університеті (м. Вінниця) [1] URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/view/16847>, та на IX міжнародну науково-практичну конференцію «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку», яка відбудеться 15 грудня 2022 р. в онлайн-форматі в університеті імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, зміст, види та значення диверсифікації у діяльності підприємств

Існуюча в кожній сфері господарчої діяльності велика конкуренція змушує підприємців безперервно розвивати свої організації. Однак, існують ситуації, в яких зростання підприємств не відбувається. Економічною теорією можуть бути запропоновані різноманітні стратегічні альтернативи розвитку і зростання компанії. Однією з таких альтернатив в подібних ситуаціях є проведення диверсифікації.

Для того щоб зрозуміти, що таке стратегія диверсифікації діяльності підприємства, необхідно розібратися з самим поняттям «диверсифікація». Існує безліч варіантів визначень цього поняття. Розглянемо основні з них.

За визначенням І. Ансоффа "Диверсифікація — є стратегією розвитку, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання" , і саме він вперше чітко запропонував зміст стратегії диверсифікації з точки зору стратегії корпоративного зростання та пов'язав диверсифікацію зі збільшенням категорій продуктів [2].

Куденко Н.В. визначає диверсифікацію, як стратегію, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [3].

Згурська О. М. зазначає, що диверсифікація – це стратегія, яка дозволяє підприємствам засвоювати нові для них сфери діяльності, перевірити себе в інших ринкових умовах, спробувати себе у суміжних чи в сферах діяльності які до цього моменту не розглядалися підприємством як необхідні в їхній діяльності [4].

Диверсифікація- як діяльність, яка направлена на отримання максимальної вигоди, яка може бути отримана від розширення товарного асортименту на вже доступних ринках, збільшення продажів, збільшення товарного асортименту [5].

В.Д. Немцов, А.Є. Довгань зазначають, що стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства [6].

Стратегія диверсифікації, є найбільш ризикованою і дорогою в впровадженні, адже діяльність пов'язана з її втіленням, передбачає введенням нових видів продукції/послуг з одночасним освоєнням нових ринків збуту, за допомогою чого забезпечити прибуток, надати стабільності і стійкості підприємству середньо і/чи довгостроковій перспективі майбутнього [7].

Саєнко М.Г, має погляд на диверсифікацію, як на – розширення сфери діяльності підприємства, коли можливостей для росту за межами основної галузі сильно більше, але це не просте втілення багатoproфільності своєї діяльності, а така діяльність, при виборі якої, підприємство повинне виявити собі напрямок, де воно може знайти пристосування раніше накопиченого ним досвіду, знань, при роботі з основним виробництвом [8].

Можна зазначити, що у певному значенні під диверсифікацією розуміють входження компанії в нові сфери, які часто не є в залежності від основної їхньої діяльності [9].

Диверсифікація, це діяльність яка дає можливість підприємству компенсувати можливе зниження розміру збуту товарів на ринку, перекриттям продажів продукції з інших сфер його діяльності. Завдяки таким страхувальним елементам диверсифіковані підприємства- є більш стійкими, і разом з цим вони ще є конкурентноспроможніші аніж підприємства які спеціалізуються на якомусь конкретному виді товару/послуг. Оскільки їм ї доступною можливість перекидати свої капітали в найбільш прибуткові сфери своєї діяльності. Заключенням можна виділити, що диверсифікацією – є організаційно-економічний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [10].

На мою думку перелік визначень диверсифікації може бути доповнена, таким: що диверсифікацію можна назвати інструментом ефективного переливання капіталу між галузями, що відбувається за рахунок більш ефективного перерозподілу наявних інвестиційних ресурсів, при розширенні

сфери економічної діяльності підприємством, з одночасним покращенням результативності господарської діяльності від виробництва основних видів продукції.

Узагальнюючи думки розглянуті вище, можна резюмувати, що диверсифікацією – в загальному значенні цього терміну – є розширенням сфери господарчо/економічної діяльності, яка пов'язана з проникненням в різні сфери діяльності, що можуть бути як пов'язані або не пов'язані з основним напрямком його діяльності.

Узагальнення різноманітних поглядів сутності диверсифікації [11], показано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Різноманітність поглядів на диверсифікацію

Цілі диверсифікації напряму залежать від фінансового стану та можливостей підприємства, привабливості галузей, тому що вона різна в короткостроковому та довгостроковому періодах. Фінансові можливості збиткових, середніх та процвітаючих підприємств диктують різні стратегії від “просто вижити” до утворення стратегічних альянсів [11].

Втілення процесу диверсифікації обумовлене підвищеною динамічністю ринкової економіки, зміною запитів покупців, появою все нових, і нових галузей. Диверсифікація діяльності за таких умов дозволяє компенсувати спад збуту на

одному з ринків, через задіяність в багатьох сферах.

Саме це, робить диверсифіковані підприємства в загальному вигляді більш стійкими та конкурентоспроможними в порівнянні з підприємствами які спеціалізуються на якийсь один вид продукції, через те що вони проникають в нові для себе сфери діяльності, розширюють товарний асортимент [12,13].

Завданням диверсифікації повинна бути використання матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства в якнайкращому вигляді. З однієї сторони, вона зменшує ризик унаслідок усунення залежності підприємства від будь-якого одного товару або ринку, з іншого боку – збільшує його, оскільки з'являється ризик, який властивий саме диверсифікації [14].

Для більш повного вивчення особливостей диверсифікації діяльності підприємств вчені виділяють такі її види:

На думку Н.В. Бутенка можливим є виділення таких видів диверсифікації як: концентрична - підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами; горизонтальна - передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів підприємства; конгломератна - стратегія, націлена на розробку й виробництво нових товарів, які не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту [15].

Маркова В.Д. та Кузнецова С.А. виділяють пов'язану та непов'язану (конгломератну) диверсифікацію, яку іноді називають латеральною (лат. lateralls-боковий) диверсифікацією. В свою чергу, пов'язана диверсифікація може бути вертикальною або горизонтальною [16].

Куденко Н. В., як і Гаркавенко С. С поділяє диверсифікацію на 3 види [17,18]:

- Концентрична;
- Горизонтальна;
- Конгломератна.

Підсумовуючи думки даних авторів, можна підсумувати, що виділяють пов'язану та непов'язану (конгломератну) диверсифікацію, яку також можна

назвати латеральною (боковою).

Пов'язана диверсифікація буває вертикальною чи горизонтальною.

Вертикальна диверсифікація – є процесом входження в компанії нових структурних одиниць, які можуть входити в технологічний ланцюжок виготовлення продуктів, які вже раніше виготовлялися підприємством, з включенням в його діяльність таких процесів які раніше передували, або слідували одразу після виготовлення цього ж основного продукту. Тобто вона заключається в тому, що підприємство створює для виробничого процесу продукцію і/та послуги вже самим підприємством замість того, щоб купувати їх в інших підприємств.

Горизонтальна диверсифікація – це об'єднання підприємств, що працюють та конкурують в одній галузі діяльності.

Узагальнену структуру видів диверсифікації зображено на рисунку 1.2.

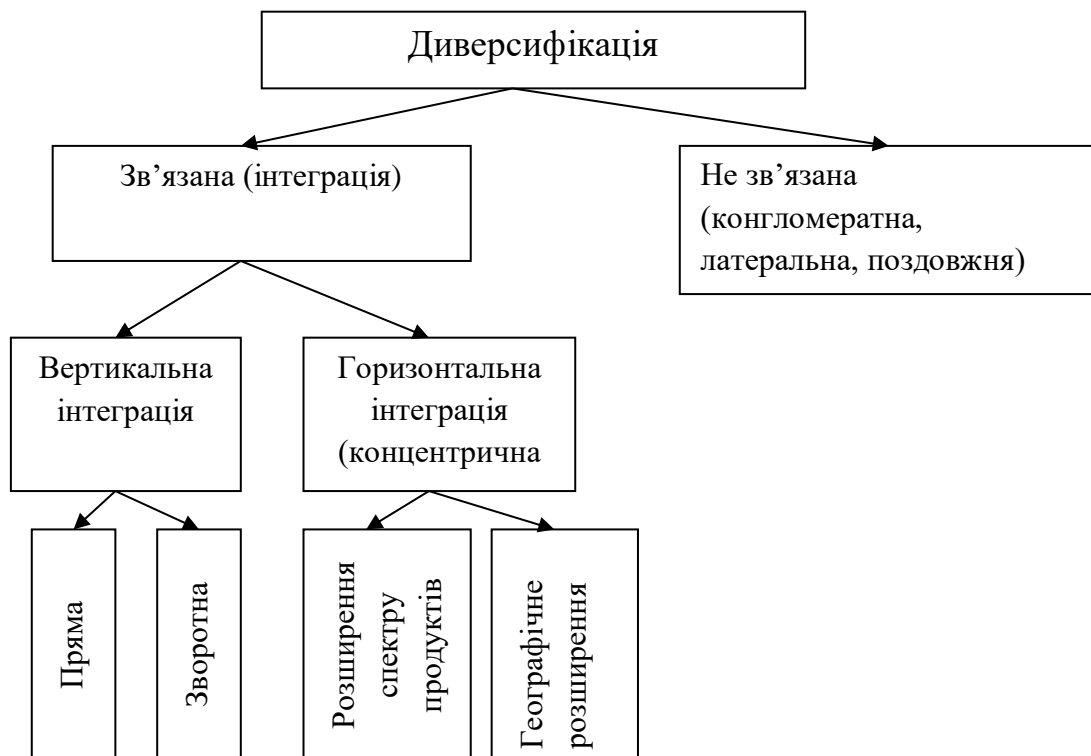


Рисунок 1.2- Види диверсифікації

У випадку з пов'язаною диверсифікацією, її метою є обмін діяльністю або спільне володіння сферами діяльності, ресурсами в зв'язку з використанням: торгової марки, ефективного маркетингу, сервісного обслуговування, науково-

дослідних розробок та можливостей нових товарів/технологій, надлишку потужностей, економії на масштабі виробництва [5].

Вертикальна інтеграція (пов'язана вертикальна диверсифікація) – це купівля або/і включення в структуру компанії нових виробництв, які входять в технологічний процес виробництва.

Такий вид диверсифікації використовують підприємства які хочуть самостійно виробляти необхідні для їхнього виробничого процесу продукцію всередині даного підприємства замість того, щоб купувати їх на ринку.

Прикладом вертикальної інтеграції може бути виробник газованих напоїв, де окрім виробництва основного виду продукції, компанія може зайнятися виготовленням пляшок, створенням власного магазину, тощо.

Розрізняють декілька типів вертикальної інтеграції:

- повна інтеграція виробничої діяльності;
- часткова інтеграція – в цьому випадку частина продукції виготовляється на підприємстві, а частина закуповується у інших підприємств;
- псевдо-інтеграція – створення альянсів між компаніями, які зацікавлені в інтеграції без переходу прав власності.

Вертикальна інтеграція реалізовується в двох основних формах:

- зворотна інтеграція або інтеграція назад – в такій ситуації підприємство приєднує функції, які раніше виконували постачальники. Метою такої інтеграції може бути захист стратегічно важливого джерела сировини або доступ до нової технології, яка важлива для базової діяльності, прикладом зворотної інтеграції може служити виробничий процес на заводах Форда, коли на вхід надходить залізна руда, а на виході – готовий автомобіль.;
- пряма інтеграція або інтеграція вперед – у даному випадку підприємство приєднує функції, які раніше виконували дистриб'ютори. Тобто, приєднуються транспортні, сервісні служби, канали збуту та інші функціональні служби, які пов'язані з основною діяльністю підприємства. Метою такої інтеграції є забезпечення контролю над збутом продукції.

Непов'язана диверсифікація – це входження підприємства на такі напрямки діяльності, що ніяк не пов'язуються з основною сферою його діяльності. Метою

диверсифікації є поширення господарчої діяльності на нові, не пов'язані сфери, у цілях: зменшення ризику, використання вигод оподаткування, підвищення ліквідності активів, управління потоком прибутків, захисту проти злиття, встановлення договірних цін, забезпечення інтересів керівництва [5].

Горизонтальна інтеграція (концентрична диверсифікація) – передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно можуть бути не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів підприємства.

Наприклад, якесь з підприємств може додати до своїх номенклатурних товарів, якусь нову лінійку продукції, яка може вироблятися з використанням тих же самих технологій.

Для прикладу, одне підприємство яке виготовляє різні пластмасові вироби побутового характеру, може розпочати виготовлення з тих же самих матеріалів нових деталей для промисловості; інший приклад, туристична агенція започатковує якийсь свій невеликий готельний бізнес.

Головним завданням горизонтальної інтеграції можна зазначити, як підсилення позиції компанії в сфері діяльності, в якій вона представлена шляхом поглинання декотрих з конкурентних підприємств, або встановленню над ними свого керівництва.

Латеральна (поздовжня) диверсифікація здійснюється тоді, коли підприємство приймає рішення увійти в галузі, які не мають нічого спільного з його головною діяльністю, а тому немає жодного взаємозв'язку між традиційною та новою продукцією. Така диверсифікація є дуже ризикованою і може бути виправдана лише тоді, якщо можливості фірми або взагалі відсутні, або позиції конкурентів досить сильні, або тому, що ринок базової продукції знаходиться на стадії занепаду. Наважуються на впровадження даного виду диверсифікації лише підприємства зі значним науково-технічним та технологічним потенціалом.

Саме максимальна вигода, яка може бути отримана від розширення товарного асортименту на вже доступних ринках, збільшення продажів, збільшення товарного асортименту, ставиться за мету підприємством як проведення диверсифікації його діяльності.

Відзначаючи, що питання дослідження напрямків діяльності фірми, вибору її

стратегії стосовно товарів чи ринків, є однією з основних складових стратегічного управління. Серед підприємств з диверсифікованим підходом до своєї діяльності, можна виділити:

1) з головним товаром/послугою, який займає від 71% до 98% загального обсягу продажів;

2) фірми з пов'язаними технологічно (до 70%) товарами. Наприклад, колишня суднобудівна фірма "Мітцуї" для стабілізації своєї провела успішну диверсифікацію, коли на базі свого виробництва створила виробництво в сферах, технологічно подібних до свого головного виду діяльності- суднобудування: виробництво конструкцій з металу, побудова металевих конструкцій для будівництва інших підприємств, зараз ця раніше суто суднобудівна компанія, отримує тільки 20 – 30% від загальних обсягів продажів безпосередньо на суднобудуванні і вони прожовжують успішно працюювати [19];

3) такі, що виготовляють непов'язані товари, проте розраховані на тих же самих покупців (не менше 70% в загальному обсязі продажів). Це, наприклад, компанії, що випускають товари, що мають різне призначення і технології виробництва, при цьому продаються в одному і тому ж самому місці;

4) фірми , що випускають товари, які є пов'язаними за технологіями виготовлення і/та збутовою системою (не менше 70% продажу).Це може бути якась компанія з виготовлення побутової техніки, де більшість продукції має схожу виробничу технологію і об'єднана однією системою збуту;

5) фірми, які продукують продукцію, яку не можливо назвати, хоча б мінімально пов'язаною. Наприклад, коли якась компанія може займатися виробництвом одночасно: продуктів харчування, добрив, пластмас, виробничого устаткування.

Диверсифікація насправді має велике значення для компаній які справді хочуть залишатися в ринкових перегонах, головне своєю необхідністю пристосовуванню фірм до швидких структурних змін, все більшим насичення ринків, і як наслідок посиленням конкурентної боротьби. За подібних умов, диверсифікація використовує переваги можливостей комбіляції/комбінації , а також заходу в нові, прибутковіші ніші ринку [10].

З'ясувавши, і підтвердивши, що диверсифікація в діяльності підприємства має велике значення в утіленні стратегії його діяльності є досить помітним. З однієї сторони, диверсифікація – є одним з найважливіших напрямів розвитку підприємств що, може конкретно може показати котрі зі стратегічних одиниць ведення своєї діяльності в підприємствах, можуть і спроможні до успішної діяльності в майбутньому. З іншої сторони, диверсифікація значною мірою може забезпечити гнучкість можливостей в стратегічній діяльності підприємства, через те, що задоволення більш ширшого кола потреб і з використанням декількох нових технологій допоможе не допустити несподіваних ексцесів, тобто ситуацій при яких можуть відбутися досить несподівані зміни в котрійсь з стратегічно означених галузей діяльності підприємства, що може навіть призвести до серйозних наслідків в решті сфер його діяльності [10].

1.2 Мотиви, етапи та аналітичні аспекти застосування впровадження диверсифікаційного методу впровадження багатoproфільності підприємств

Підприємство, яке прийняло рішення про диверсифікацію своєї діяльності, має на те певні причини, які призвели до того, щоб його керівництво задумалося про те, чи буде дане підприємство функціонувати в майбутньому, займати стійкі позиції на підприємницькій арені.

Процес диверсифікації передбачує визначення якогось конкретного виду діяльності (товару), який допоможе максимально ефективно реалізовувати в життя переваги підприємства над його конкурентами. Існують чимало мотивів, котрі можуть змусити компанії і їхніх керівників прийняти рішення відносно диверсифікації.

Імовірними причинами вибору нової сфери діяльності та виходу підприємства на новий ринок є такі зовнішні та внутрішні фактори [20]:

- зміни в довгострокових тенденціях економічного росту галузі у зв'язку з перенакопиченням капіталу;
- зміна в складі споживачів і в способах використання товару;
- упровадження нових продуктів;

- успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції фірми, зазвичай за рахунок конкурентів, прихильних до старих продуктів;
- технологічні зміни;
- зміна в системі маркетингу;
- вихід на ринок або відхід з нього великих фірм;
- поширення ноу-хау;
- зростаюча глобалізація галузі;
- зміна структури витрат і продуктивності;
- перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів (або навпаки);
- вплив змін у законодавстві і у політиці уряду;
- зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя;
- зменшення впливу фактора невизначеності і ризику.

Отже, існує багато причин, які змушують підприємства приймати рішення відносно необхідності проведення диверсифікації, проте, варто виокремити основні з них [21], що і показано на рисунку 1.3.

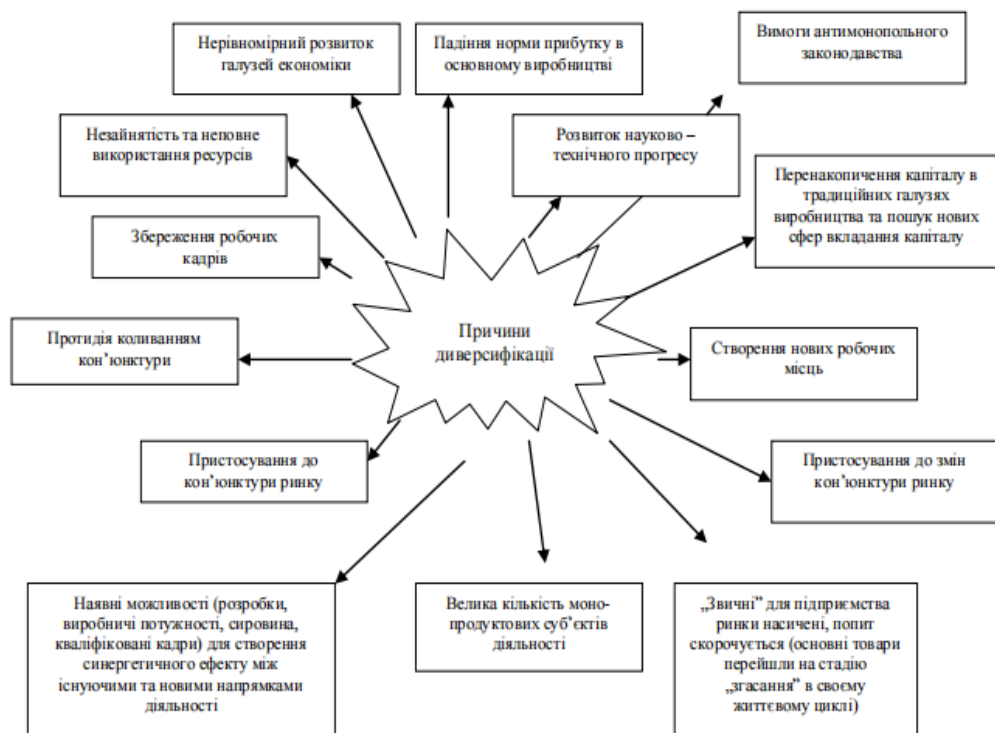


Рисунок 1.3 – Основні причини диверсифікації

Диверсифікація, особливо за умов української нестабільності, служить ефективним способом зменшення ризиків і стабільності грошових надходжень. При насиченню ринків, їхньої стагнації, покупці стають все більш примхливими і просте прагнення освоїти нові галузі діяльності. Варіантів цілей диверсифікації існує безліч, але виділяються основні з них [22]:

Цілі диверсифікації діяльності підприємства:

- Повніше завантаження наявних потужностей виробництва;
- Розширення своєї частини на ринках;
- Підтримання конкурентоспроможності та отримання прибутку;
- Пошук та втілення альтернативних способів використання сировинних ресурсів, матеріалів, та технологій;
- Забезпечення підтримання на необхідному рівні виробничого потенціалу;
- Забезпечення економічної та фінансової стабільності;
- Перерозподіл ризиків між виробництвами;
- Проведення політики ефективнішого використання ресурсів;
- Досягнення синергетичного ефекту;
- Входження на нові ринки;
- Забезпечення більшої економічності на масштабності діяльності;
- Ефективне використання економічно обмежених ресурсів;
- Страхування майбутнього стану підприємства, та ін.

Графічне зображення цілей диверсифікації діяльності підприємств [11], зображено на рисунку 1.4.

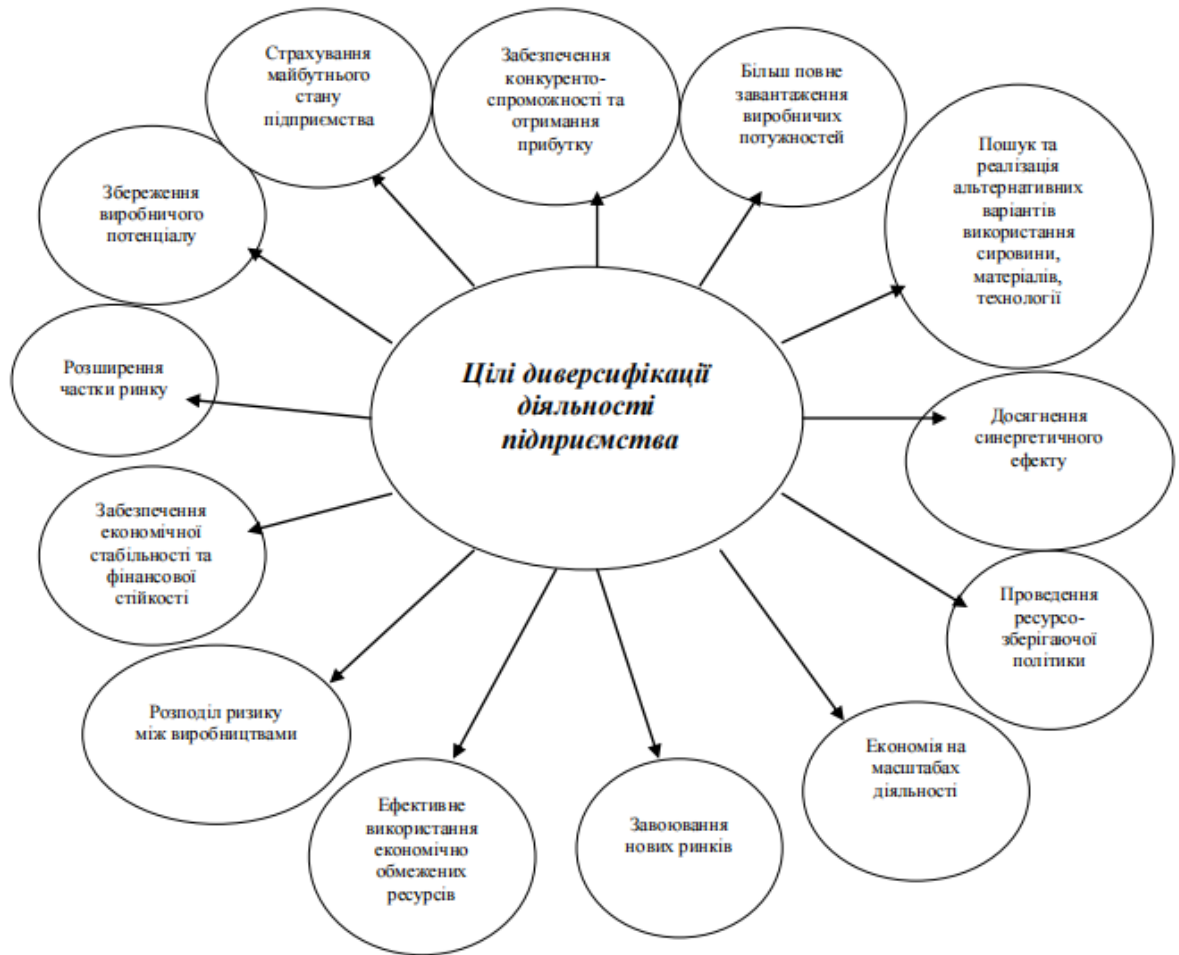


Рисунок 1.4 - Цілі диверсифікації діяльності підприємства

Успішність кожного підприємства можна простежити, як залежність від його вміння вчасно передбачити та пристосуватися до змінного навколишнього середовища, виявляти причини і як наслідок змінювати виробничу структуру цілей, розробляти і втілювати в реальне життя виробництва нових видів продукції, надання нових раніше не доступних видів послуг, від правильності планування обсягів виробництва різноманітних товарів, а також від здатності до впровадження інноваційних рішень та одночасно з цим необхідної адаптації до технологічних змін.

Подальше затвердження сфери в якій буде проводити свою економічну діяльність підприємство в умовах диверсифікації необхідно починати з етапів, на мою думку найбільш лаконічне відображення етапів, з яких складається підбір напрямку диверсифікації, було надано Ковтуненко Ю. В., та іншими авторами [20], що зображено на рисунку 1.5.

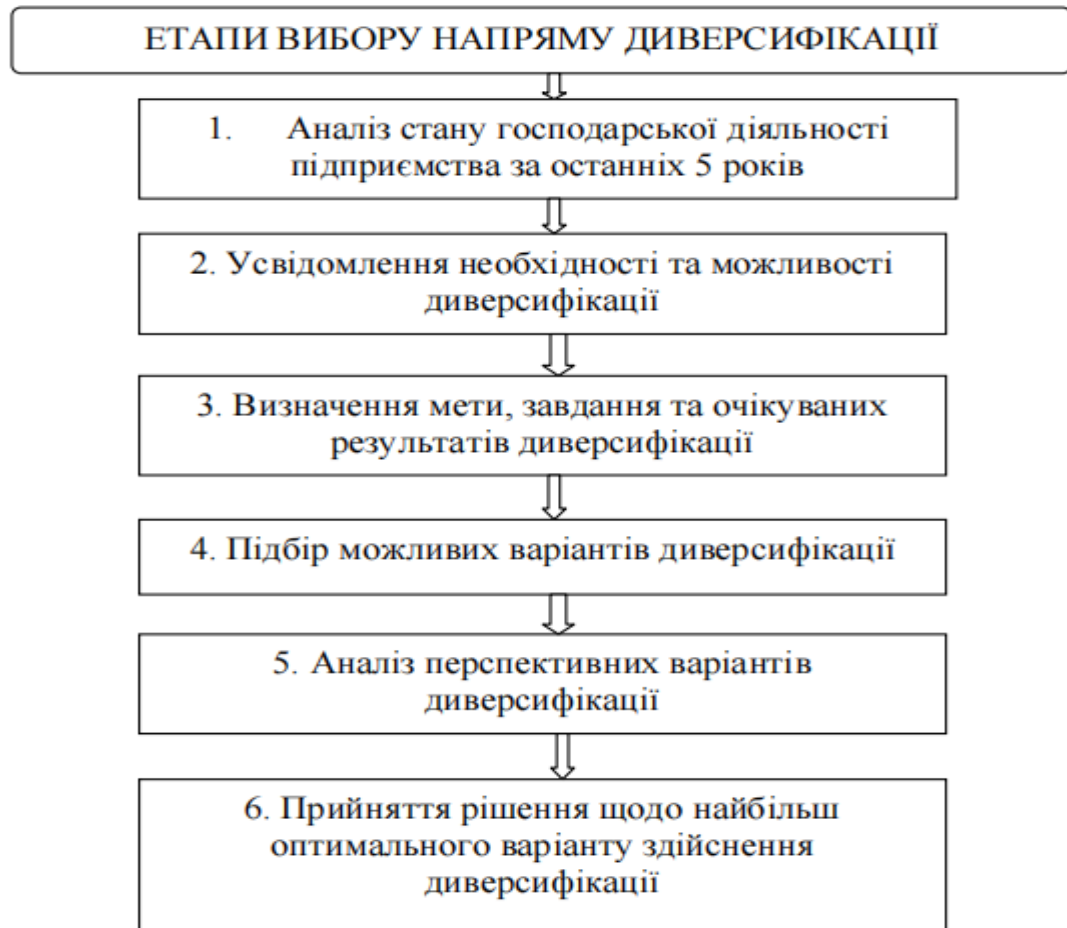


Рисунок 1.5 - Етапи процесу вибору напрямку диверсифікації

Сама сутність аналізу в умовах вибору диверсифікації діяльності полягає в аналізі наявного стану, та змін ресурсів, процесів і результатів діяльності суб'єктів господарювання з метою отримання інформації необхідної щоб обґрунтувати, і прийняття управлінських рішень стосовно необхідності диверсифікації, вибору варіантів її втілення, можливостей впровадження та досягнення цілей їх реалізації.

Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації [23], зображено на рис. 1.6.

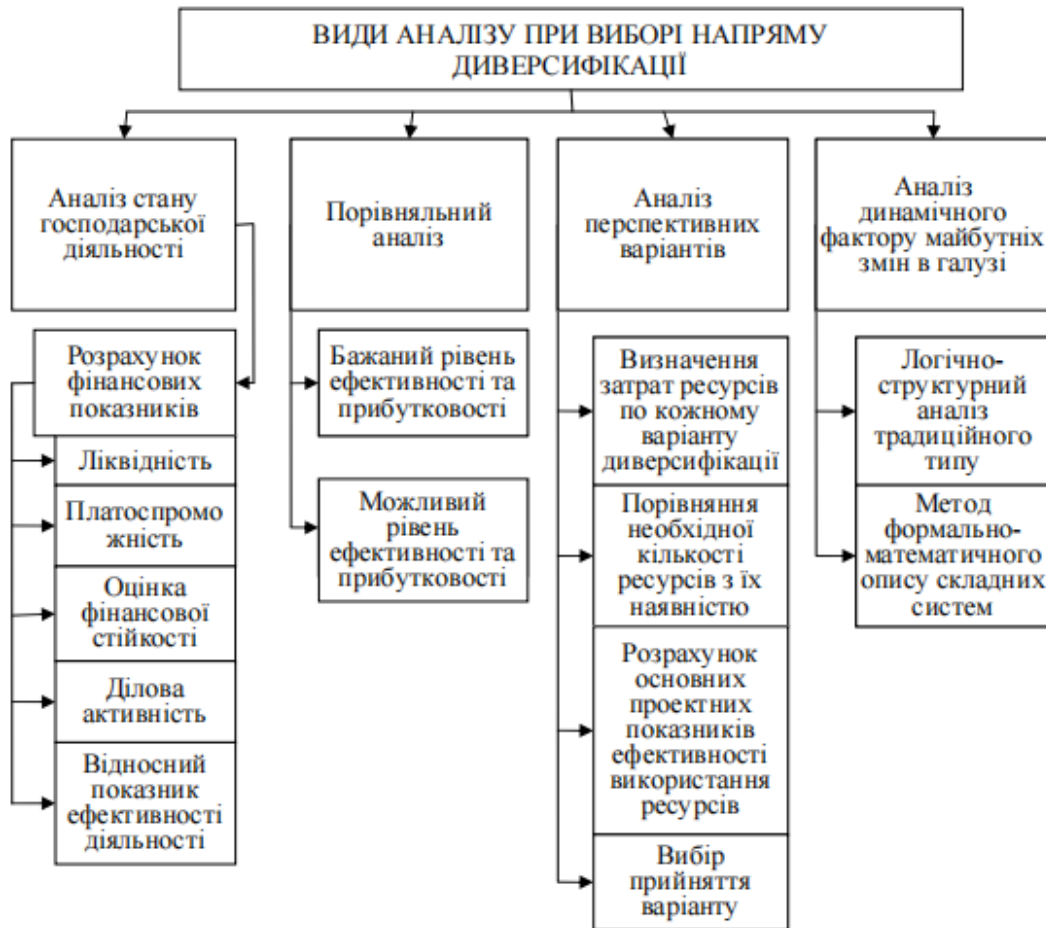


Рисунок 1.6 - Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації

Необхідність підприємству втілення диверсифікації в своїй діяльності згідно Осовської, Г.В., може бути виявлена в результаті порівняння такого масштабу діяльності, що вже було досягнуто по ходу його господарчої діяльності з тим до якого прагне досягти дане підприємство. Проведений аналіз проблем розвитку підприємства затверджує мету, цілі та бажані наслідки реалізації диверсифікації. Вибір способів диверсифікації ґрунтується на аналізі саме таких її напрямків, які в майбутньому можуть дозволити дійти поставленого завдання, та досягти необхідних результатів [24].

Значення диверсифікованого підходу в діяльності підприємства обумовлена обмеженістю внутрішньо наявних джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах діяльності підприємства або навпаки збільшенням власного капіталу. Через це, згідно Ковтуненко К.В., Сапожнікова Р.М., диверсифікацію варто розглядати не лише як спосіб відвертання по справжньому кризових станів підприємств, але і в якості стратегії його майбутнього розвитку [25].

При стратегічному розвитку підприємства є доцільність переключення уваги керівників на галузі і види діяльності, на які вже є спеціалізацією даного підприємства чи воно може на ньому буде спеціалізуватися, що означає визначення стратегічних економічних сфер господарської діяльності, що являє собою самостійний сегмент оточення, на яке компанія має (чи хоче одержати) вихід.

Визначаючи необхідність диверсифікованості в діяльності в розумінні стратегічного бачення його розвитку, підприємство просто зобов'язане враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища які впливають на нього, з метою аналізу та вибору варіанту диверсифікації. Отже, можна заявити, про те, що диверсифіковане підприємство – є сукупністю декількох урізноманітнених бізнесів, що згідно Пересадько Г.О, буде вимагати більш поглиблених аналізів, ще більших об'ємів інформації, аніж при розробці стратегії бізнесу який здійснює свою діяльність тільки в одній сфері [11].

1.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності диверсифікації

Процеси диверсифікації виробничої діяльності підприємств вимагають проведення певних досліджень що характеризують ефективність диверсифікації підприємства, можна зазначити неможливість визначення єдиного показника, який повною мірою міг би оцінити цей процес.

Для того щоб оцінити вплив диверсифікації виробництва, її результати повинні бути обґрунтовано виміряні.

З метою визначення ступеня диверсифікації діяльності підприємства можливим є використання обрахунків наступних показників:

1) інтегрального показника диверсифікації виробництва – який розрахований на основі індексу Херфіндаля-Хіршмана[26];

2) Кутовий В.М, показує інший підхід до оцінювання диверсифікації, що базується на використанні формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей [27].

3) інтегральний показник абсолютного рівня диверсифікації на

підприємстві, за допомогою цього показника можна ідентифікувати усі галузеві напрями організації за технологічною ознакою на основі обчислення питомої ваги основного виробництва. Для цього можна використовувати абсолютний рівень диверсифікації та інтегральний показник. Показник абсолютного рівня диверсифікації визначається загальною кількістю технологічно не пов'язаних галузей. Частка цих галузей визначається діленням кількості галузей у групі на загальну кількість галузей. При визначенні цього показника враховуються лише ті галузі, продукція яких виробляється для реалізації і набуває товарної форми. Інтегральний показник диверсифікації виробництва враховує кількість галузей промисловості та їх внесок у формування доходу підприємства [28].

1) Найбільш сумарним показником, який може бути визначеним, що дозволяє створити цілісну картину ефективності роботи підприємства в умовах диверсифікації виробництва, є коефіцієнт, зворотний коефіцієнту Херфінделя-Хіршмана, який враховує всі галузі в яких задіяне підприємство, а також враховує нерівність їхньої частки в загальному об'ємі діяльності. Отже, щодо виміру рівня диверсифікації, коефіцієнт Херфінделя-Хіршмана буде наступним (1.1) [26]:

$$K. д = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2, \quad (1.1)$$

де К.д - коефіцієнт диверсифікації;

P_i - частка i -го виду товарів/послуг, у загальному їхньому обсязі;

n - кількість врахованих видів товарів/послуг.

Для правильного розрахунку слід використовувати наступний алгоритм, що складається з кількох етапів:

1) визначити структуру реалізованої продукції та розрахувати питому вагу кожного її виду у загальній виручці;

2) розрахувати рівень диверсифікації за формулою (1.1);

3) встановити інтервали за значенням рівня диверсифікації на підставі проведених розрахунків (низький, середній, високий).

Значення цього показника може бути в межах від 0 до 1. Значення даного

коефіцієнта при близькості до 0- свідчить про те, що діяльність ведеться в межах однієї галузі, а при значенні близькому до 1, показується рівномірність в розподілі напрямів діяльності.

2) Кутовий В.М, показує інший підхід до оцінювання диверсифікації, що базується на використанні формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей [27].

Коефіцієнт диверсифікації за цим підходом визначається за формулою:

$$K. д = 1 - \frac{100}{\sum C_i (2N-1)}, \quad (1.2)$$

де C_i – частка кожного з видів економічної діяльності у їхньому загальному обсязі, %;

N - порядковий номер кожного з видів економічної діяльності за часткою товарної продукції в ранжированом ряду.

Чим більше значення цих показників, тим вищий рівень диверсифікації виробництва на підприємстві, і навпаки.

В обох попередніх представлених підходах щодо оцінювання рівня диверсифікації обґрунтовується її взаємозв'язок зі спеціалізацією та враховується галузева особливість підприємства. Тому якщо виробництво буде сконцентровано на одному напрямку, тобто розвивається спеціалізація, то коефіцієнт диверсифікації дорівнює 0. І навпаки, якщо на підприємстві одночасно займаються різними видами діяльності, то коефіцієнт диверсифікації прагне до одиниці. У цьому випадку можна говорити про повну диверсифікацію.

Оскільки для повної та точної оцінки рівня диверсифікації виробництва необхідно враховувати зміни номенклатури виробленої продукції, обсяг виручки від реалізації, одержуваної по кожному виду продукції, зміна показників ефективності виробництва. Розглянемо методику оцінки кількісного та якісного рівня диверсифікації виробництва [28].

Показник кількісного рівня диверсифікації виробництва відображає, чи використовує підприємство диверсифікацію виробництва у своїй діяльності. Областю застосування даного показника є порівняння рівня диверсифікації

виробництва підприємства в динаміці (або порівняння різних підприємств) щодо використання диверсифікації виробництва у діяльності.

Для оцінки кількісного рівня диверсифікації виробництва (РДв) пропонується використовувати наступну формулу:

$$РДв = 1 - \frac{1}{n} \times \sqrt[n]{\frac{\sum Q_i}{Q_{max}}}, \quad (1.3)$$

де n - кількість видів продукції, що виробляється підприємством в досліджуваному періоді, од.;

Q_i – обсяг реалізації i -того виду продукції, грн.;

Q_{max} – максимальний обсяг реалізації одного виду продукції підприємства, грн.

У разі, якщо підприємство не використовує у своїй діяльності стратегію диверсифікації виробництва, значення показника кількісного рівня диверсифікації виробництва буде наближатися до нуля. Якщо, ж підприємство використовує стратегію диверсифікації виробництва, значення показника кількісного рівня диверсифікації виробництва бути прагнути до 1.

Розрахунок кількісного рівня диверсифікації виробництва дає можливість як враховувати кількість видів продукції, вироблених підприємством, а й оцінити наскільки відрізняється обсяг виручки з окремих видів продукції. Це дозволяє більш точно оцінювати рівень диверсифікації виробництва, так як поява нових видів продукції, за якими підприємство отримує мінімальну виручку, не буде сильно впливати на кількісний рівень диверсифікації виробництва.

Для оцінювання якісного рівня диверсифікації виробництва слід враховувати рентабельність продажів та використовувати дані кількісного рівня диверсифікації виробництва.

Для оцінки якісного рівня диверсифікації виробництва (РДя) пропонується використати таку формулу:

$$РДя = РДв \times \frac{P_n}{P_{ni}}, \quad (1.4)$$

де P_n – рентабельність продажу у звітному періоді, %;

P_{ni} – рентабельність продажу (без урахування нових видів продукції) %/

Якісна оцінка рівня диверсифікації виробництва відображає ефективність впровадженої стратегії диверсифікації. У тому випадку якщо якісний рівень диверсифікації виробництва буде більше кількісного, то інвестиції, що спрямовуються на модернізацію виробництва, витрачаються ефективно, і навпаки.

3) Для більш детального аналізу диверсифікації на підприємстві виділимо такі групи показників для аналізування диверсифікації на підприємствах:

– виробнича: (питома вага диверсифікованої продукції, питома вага диверсифікованої інноваційної продукції, рівень трудомісткості в результаті диверсифікації, рівень продуктивності праці в результаті диверсифікації), фінансово-економічна (рівень прибутку від диверсифікованої продукції, рівень використання власного капіталу в результаті диверсифікації, рівень собівартості диверсифікованої продукції, рівень використання позикового капіталу в результаті диверсифікації);

– технологічна (рівень оновлення основних засобів в результаті диверсифікації, рівень вибуття основних засобів в результаті диверсифікації, рівень впровадження технологій в результаті диверсифікації), ресурсна (рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами в результаті диверсифікації, рівень використання сировинних ресурсів в результаті диверсифікації, рівень використання просторових ресурсів в результаті диверсифікації, рівень використання інформаційних ресурсів в результаті диверсифікації);

– ринкова (ринкова частка підприємства в результаті диверсифікації, рівень задоволення споживачів в результаті диверсифікації, рівень експорту в результаті диверсифікації, рівень імпорту в результаті диверсифікації).

Кожна із зазначених груп охоплює часткові економічно обґрунтовані індикатори.

До виробничої групи включено показники, за допомогою яких можна визначити, наскільки підприємство є диверсифікованим, який обсяг активів необхідний для здійснення диверсифікації, чи значною є продуктивність праці

при реалізації диверсифікації.

Фінансово-економічна група показників для аналізування диверсифікації - характеризує її результативність, Тобто, результативність диверсифікації представлена обсягом прибутку від диверсифікованої продукції, собівартістю диверсифікованої продукції. Інвестиційність диверсифікації - відображається обсягом необхідних довгострокових та поточних зобов'язань при здійсненні диверсифікації, а також обсягом власного капіталу, задіяного в процесі диверсифікації.

За допомогою технологічної групи показників можна проаналізувати кількість впроваджених нових видів технологій при здійсненні диверсифікації, кількість впровадження наукових розробок в результаті диверсифікації, введення та вибуття основних засобів при здійсненні диверсифікації. Ці індикатори показують інноваційну активність суб'єкта господарювання при реалізації диверсифікації.

За допомогою ресурсної групи показників можна проаналізувати, наскільки підприємство є забезпечене трудовими, сировинними, просторовими, інформаційними ресурсами .

Ринкова група показників відображає маркетингову діяльність підприємства (ринкова частка підприємства, кількість задоволених споживачів при здійсненні диверсифікації), зовнішньоекономічну ефективність (рівень експортної та імпоротної діяльності) підприємства в результаті диверсифікації.

Тепер більш детально розглянемо вищезазначені показники.

До виробничої групи віднесено такі часткові показники:

1. Питома вага диверсифікованої продукції (ПВДп) відображає частку диверсифікованої продукції в загальному обсязі реалізованої продукції, визначається за формулою:

$$\text{ПВДп} = \frac{\text{Одп}}{\text{Оп}}, \quad (1.5)$$

де Одп – обсяг реалізованої диверсифікованої продукції, тис. грн.;

Оп – загальний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

2. Питома вага диверсифікованої інноваційної продукції (ПВДп_i) показує, що в процесі диверсифікації підприємство може спрямувати свою діяльність на виробництво інноваційної продукції, яка може бути новою як для нього, так і для ринку:

$$\text{ПВДп}_i = \frac{O_i}{O_{\text{п}}}, \quad (1.6)$$

де O_i – обсяг реалізованої диверсифікованої інноваційної продукції, тис. грн.;

$O_{\text{п}}$ – загальний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

3. Рівень трудомісткості в результаті диверсифікації (РТд) відображає частку трудомісткості в результаті здійснення диверсифікації. Високе значення показника матиме негативний вплив на ефективність диверсифікації, оскільки вказуватиме на значні витрати праці на виробництво одиниці диверсифікованої продукції:

$$\text{РТд} = \frac{T_{\text{д}}}{T}, \quad (1.7)$$

де $T_{\text{д}}$ – трудомісткість при здійсненні диверсифікації;

T – загальна трудомісткість на підприємстві.

4. Рівень продуктивності праці в результаті диверсифікації (РПрПд) демонструє частку продуктивності праці при здійсненні диверсифікації. Високе значення цього показника матиме позитивний вплив на ефективність диверсифікації, зазначаючи обсяг виготовленої диверсифікованої продукції на одного робітника:

$$\text{РПрПд} = \frac{\text{ПрПд}}{\text{Прп}}, \quad (1.8)$$

де ПрПд – продуктивність праці при здійсненні диверсифікації;

Прп – загальна продуктивність праці на підприємстві.

Фінансово-економічна група представлена наступними показниками:

1. Рівень прибутку від диверсифікованої продукції (РПРд) показує частку прибутку від реалізації диверсифікованої продукції в загальному

обсязі

прибутку отриманого підприємством. Відповідно, високе значення коефіцієнта

означатиме, що здійснювана диверсифікація є достатньо ефективною:

$$РПРд = \frac{Прд}{Пр}, \quad (1.9)$$

де Прд – величина прибутку від диверсифікованої продукції, тис. грн;

Пр – загальна сума прибутку, тис. грн.

2. Рівень використання власного капіталу в результаті диверсифікації (ВвлК) відображає величину власного капіталу, що використовується як джерело фінансування виробництва диверсифікованої продукції:

$$ВвлК = \frac{Влkd}{Влк}, \quad (1.10)$$

де Влkd – власний капітал, задіяний в процесі диверсифікації, тис. грн.;

Влк – загальна сума власного капіталу, тис. грн.³⁴

3. Рівень собівартості диверсифікованої продукції (Рсобд) показує частку собівартості диверсифікованої продукції в загальній собівартості продукції підприємства. Високе значення вказаного коефіцієнта підкреслюватиме неефективність вибраної диверсифікації:

$$Рсобд = \frac{Собд}{Соб}, \quad (1.11)$$

де Собд – собівартість диверсифікованої продукції, тис. грн.;

Соб – загальна собівартість продукції підприємства, тис. грн.;

4. Рівень використання позикового капіталу в результаті диверсифікації (РВпк) відображає величину короткострокових кредитів отриманих від банків, кредиторської заборгованості, зобов'язання за розрахунками в загальній сумі поточних зобов'язань суб'єкта господарської діяльності; величину

довгострокових кредитів отриманих від банків, фінансових, податкових зобов'язань в загальній сумі довгострокових зобов'язань суб'єкта господарської діяльності:

$$РВпк = \frac{Впк}{Пк}, \quad (1.12)$$

де Впк – величина позикового капіталу при диверсифікованій продукції, тис. грн.;

Пк – загальна сума позикового капіталу підприємства, тис. грн.

Технологічна група охоплює такі показники:

1. Рівень оновлення основних засобів в результаті диверсифікації (РОНозд) характеризує обсяг введених транспортних засобів, машин, устаткувань, обладнань, технологій, інструментів, приладів при здійсненні диверсифікації в загальній вартості основних засобів. За допомогою цього показника можна визначити технологічну оснащеність підприємства:

$$РОНозд = \frac{Озд}{Оз}, \quad (1.13)$$

де Озд – введення основних засобів при здійсненні диверсифікації, тис. грн.;

Оз – загальна вартість основних засобів підприємства, тис. грн.

2. Рівень вибуття основних засобів в результаті диверсифікації (РВИБозд) демонструє обсяг транспортних засобів, машин, устаткувань, обладнань технологій, інструментів, приладів, які вибули в процесі здійснення диверсифікації, в загальній вартості основних засобів:

$$РВИБозд = \frac{ВИБозд}{Оз}, \quad (1.14)$$

де ВИБозд– вибуття основних засобів при здійсненні диверсифікації, тис.грн.;

Оз– загальна вартість основних засобів підприємства, тис. грн.

3. Рівень впровадження технологій в результаті диверсифікації (ВпрТд)

показує кількість нових технологій, які підприємство впроваджує, з метою реалізації диверсифікації:

$$V_{\text{прТд}} = \frac{N_{\text{впрТд}}}{NT}, \quad (1.15)$$

де $N_{\text{впрТд}}$ – кількість впроваджених нових технологій в результаті диверсифікації, одиниць;

NT – загальна кількість технологій підприємства, одиниць .

Ресурсна група представлена наступними показниками:

1. Рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами в результаті диверсифікації ($Z_{\text{Тррд}}$) показує кількість працівників, задіяних в процесі диверсифікації:

$$Z_{\text{Тррд}} = \frac{K_{\text{прД}}}{K_{\text{пр}}}, \quad (1.16)$$

де $K_{\text{прД}}$ – кількість працівників, які задіяні в диверсифікаційній діяльності, осіб;

$K_{\text{пр}}$ – загальна кількість працівників підприємства, осіб.

2. Рівень використання сировинних ресурсів в результаті диверсифікації ($R_{\text{срд}}$) відображає, який обсяг сировини, матеріалів необхідний підприємству для забезпечення виробництва диверсифікованої продукції:

$$R_{\text{срд}} = \frac{C_{\text{рд}}}{C_{\text{р}}}, \quad (1.17)$$

де $C_{\text{рд}}$ – обсяг сировинних ресурсів для здійснення диверсифікації, тис. грн;

$C_{\text{р}}$ – загальний обсяг сировинних ресурсів, які використовуються на підприємстві, тис. грн.

3. Рівень використання просторових ресурсів в результаті диверсифікації ($R_{\text{впррд}}$) показує кількість будівель, цехів, лабораторій, які використовуються в умовах розвитку диверсифікації підприємства:

$$R_{\text{впррд}} = \frac{П_{\text{д}}}{П_{\text{з}}}, \quad (1.18)$$

де P_d – площа підприємства, що використовується для здійснення диверсифікації, м²;

P_z – загальна площа підприємства, м².

Ринкова група охоплює такі показники:

1. Ринкова частка підприємства в результаті диверсифікації ($R_{чд}$) показує, яку частку ринку охоплює суб'єкт господарювання. Звідси слідує, що високе значення коефіцієнта можна інтерпретувати як закріплення міцної позиції підприємством завдяки диверсифікованій продукції:

$$R_{чд} = \frac{Vir_{д}}{Vir_{з}}, \quad (1.19)$$

де $Vir_{д}$ – виручка від реалізації диверсифікованої продукції, тис. грн.;

$Vir_{з}$ – загальний обсяг продажу продукції на ринку, тис. грн.

2. Рівень задоволення споживачів в результаті диверсифікації ($R_{зд}$) демонструє загальну кількість споживачів, потреби яких підприємство задовольнило виробництвом диверсифікованої продукції:

$$R_{зд} = \frac{Зс_{д}}{ЗагСп}, \quad (1.20)$$

де $Зс_{д}$ – кількість задоволених споживачів в результаті проведення диверсифікації, осіб;

$ЗагСп$ – загальна кількість споживачів ринку підприємства, осіб.

Значення вказаних коефіцієнтів знаходитимуться в межах від 0 до 1.

Таким чином, аналіз рівня диверсифікації передбачає обчислення показників, які об'єднані у п'ять груп. Так як, визначення інтегрального рівня диверсифікації залежить від врахування кожного значення цих коефіцієнтів, то доцільно розрахувати зведені показники кожної групи цих показників, використовуючи середню арифметичну [28] (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення загальних показників, що визначають інтегральний рівень диверсифікації підприємств

Група коефіцієнтів	Розрахунок коефіцієнтів
Виробнича (КВ)	$КВ = \frac{ПВдп + ПВдпі + РТд + РПрПд}{4}$
Фінансово-економічна (КФЕ)	$КФЕ = \frac{РПРд + ВвЛК + Рсобд + РВпк}{4}$
Технологічна (КТ)	$КТ = \frac{РОНозд + РВИБозд + ВпрТд}{3}$
Ресурсна (КРЕС)	$КРЕС = \frac{ЗТррд + Рсрд + Рвпррд}{3}$
Ринкова (КР)	$КР = \frac{Рчд + Рзд}{2}$

Вказані показники мають комплексний вплив на інтегральний рівень диверсифікації підприємств. При визначенні інтегрального показника рівня диверсифікації необхідно зважати на те, що вагомість груп загальних показників для кожного підприємства є індивідуальною [28].

Тому, інтегральний показник рівня диверсифікації на підприємстві (Кді) все ж варто розраховувати наступним чином:

$$Кді = КВ * \alpha 1 + КФЕ * \alpha 2 + КТ * \alpha 3 + КРЕС * \alpha 4 + КР * \alpha 5 , (1.21)$$

де КВ– виробнича група коефіцієнтів;

КФЕ – фінансово-економічна група показників;

КТ – технологічна група коефіцієнтів;

КРЕС – ресурсна група показників;

КР – ринкова група показників;

$\alpha 1$ – коефіцієнт вагомості виробничої групи показників;

$\alpha 2$ – коефіцієнт вагомості фінансово-економічної групи показників

$\alpha 3$ – коефіцієнт вагомості технологічної групи показників;

$\alpha 4$ – коефіцієнт вагомості ресурсної групи показників;

α_5 – коефіцієнт вагомості ринкової групи показників;

Загалом, аналіз рівня диверсифікації дозволяє підприємствам отримати інформацію щодо структури його виробничої діяльності, визначити результативність, інвестиційність диверсифікації, дослідити рівень впровадження нових технологій, наукових розробок, використання просторових, сировинних, інформаційних, трудових ресурсів.

На мою думку, при оцінюванні ефективності диверсифікації також можливим є використання розрахунків фінансових результатів, показників економічної рентабельності, а також решта показників, що характеризують з різних сторін ефективність діяльності підприємства, розглядаються з позиції їх впливу на нього, доповнюючи загальну картину, розкриваючи його зміст, показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Критерії та показники ефективності діяльності диверсифікованого підприємства

	Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3	4
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства	1.1. Собівартість продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
	1.2. Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
	1.3. Рентабельність товару (Рт)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$R_t = \text{Прибуток від реалізації} 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$
	1.4. Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$PP = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоблікова чисельність працюючих}$

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
2. Фінансового стану підприємства	2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	КА = Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
	2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	КП = Власний капітал / Загальні зобов'язання
	2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	КЛ = Грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери / Короткострокові зобов'язання
	2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	КО = Виручка від реалізації / Середньорічний залишок обігових засобів
3. Показники рентабельності	3.1. Рентабельність власного капіталу (Рвк)	Скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал
	3.2 Рентабельність виробничих фондів	Скільки припадає чистого прибутку на одиницю вартості виробничих фондів	Чистий прибуток / Виробничі фонди
	3.3 Період окупності капіталу	За який період кошти, що інвестовані в активи, будуть компенсовані чистим прибутком	Активи / Чистий прибуток
	3.4 Коефіцієнт реінвестування	Скільки чистого прибутку капіталізовано; скільки чистого прибутку спрямовано на збільшення власного капіталу	Нерозподілений прибуток / Чистий прибуток

Джерело: адаптовано автором [29, 30]

В даній таблиці не показано всіх можливих фінансово-економічних показників, проте зібрані основні з них.

Розглядаючи ефективність диверсифікації підприємства, також необхідно оцінити існуючі стратегічні положення підприємства, виявити дисбаланс в діяльності, визначити стратегічні цілі підприємства. Для таких цілей можна використати матричні методики аналізу. Порівняння факторних просторів, у яких оцінюється становище компанії в найбільш відомих матричних методиках та оцінка можливості їх застосування для оцінки стратегій диверсифікації [21], показано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Матричні методи оцінювання, в яких аналізується стратегічний стан підприємства

Назва методики	Координати	Можливість застосування
1	2	3
SWOT-аналіз	Потенційні внутрішні переваги Потенційні внутрішні недоліки Потенційні зовнішні можливості Потенційні зовнішні загрози	Вважається можливою, оскільки це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей, загроз, які виходять із його найближчого оточення
Стратегічна модель Портера	Рентабельність Частка ринку	Вважається можливою, оскільки містить в себе стратегії цінового лідерства, диференціації й концентрації
SPACE	Фінансовий стан компанії Конкурентна перевага компанії Привабливість галузі Стабільність середовища	Вважається можливою, оскільки крім наочного уявлення про сьогоdnішній стан бізнесу, матриця дозволяє можливість оцінити перспективи обсягів продажів, прибутку і необхідних капіталовкладень

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Мак-Кінсі	Привабливість галузі Конкурентний статус фірми Внесок у бізнес компанії (обсяг продажів)	Вважається можливою, оскільки однією зі значних переваг матриці є її гнучкість.
Метод LOTS	Багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Метод LOTS передбачає детальне, послідовне обговорення низку проблем бізнесу на різних рівнях і різної міри складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту в середині компанії
Артур Д. Літл	Стадія життєвого циклу бізнесу Конкурентна позиція компанії	Найбільш істотне в матриці Артур Д. Літл (ADL/LC) пророблення вибору стратегій у конкретній обстановці
БКГ	Привабливість галузі (ріст ринку в цілому) Конкурентна сила компанії (відносна частка ринку) Внесок у бізнес компанії (обсяг продажів)	Вважається можливою, оскільки однією з істотних переваг матриці є її гнучкість. Підхід ураховує, що різні галузі характеризуються різними факторами конкурентного успіху

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [21].

Варто зауважити, що практично кожен з методів враховує властиві лише йому фактори і аналізує окремі аспекти діяльності підприємства. Детальний аналіз ефективності диверсифікації діяльності підприємства буде потребувати використання декількох методів оцінювання.

Висновки до першого розділу

На підставі розглянутого матеріалу можна зробити висновок, що метод диверсифікації в діяльності, виступає однією зі можливих альтернатив розвитку підприємств, за допомогою котрої можливо отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури. Необхідність враховувати кризові явища на здорове функціонування різних підприємств, і збільшенням невизначеності навколишнього середовища, де перед все більшою кількістю підприємств постає питання про їхнє нормальне функціонування і навіть банальне виживання на ринку, де для того щоб залишатися на плаву просто є необхідністю пристосовуватися до нових економічних реалій краще за конкурентів.

Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства можна буде вважати досягнення ним поставленої ієрархії цілей, а саме: забезпечення виживання підприємства, стабілізацією надходжень грошових потоків, підтримування належного рівня конкурентоспроможності підприємства і його можливості бути готовим до адаптації при зміні споживальницьких запитів, економія ресурсів на масштабах виробництва, безвідходних технологіях виготовлення продукції, визначення напрямку та шляхів стійкого зростання підприємства, забезпечення використання максимально ефективного організаційно-управлінського потенціалу компанії.

Так, можна утвердити думку про те, що підприємствам в умовах нестабільності навколишнього середовища просто необхідно обдумати можливість втілення диверсифікації їхньої діяльності, з максимально можливою для себе вигодою і з найменшим ризиком, тобто підібрати такий варіант, який буде оптимальним вкладенням капіталу, одночасно з отриманням максимально можливого прибутку і з забезпеченням фінансової стійкості підприємства.

Процеси диверсифікації виробничої діяльності підприємств вимагають проведення певних досліджень що характеризують ефективність диверсифікації підприємства, можна зазначити неможливість визначення єдиного показника, який повною мірою міг би оцінити цей процес. Для того щоб оцінити

ефективність диверсифікації виробництва, її результати повинні бути обґрунтовано виміряні. З метою визначення ступеня диверсифікації діяльності підприємства можливим є використання обрахунків різноманітних інтегральних показників, зокрема на основі індексу Херфіндаля-Хіршмана, на основі формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей, а також показника, що враховує фінансово-економічну, технологічну, виробничу, ринкову та ресурсну групу показників. Можливим також є використання різноманітних матричних методів оцінки.

2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «НЕМИРІВСЬКИЙ КОМБІНАТ КООПЕРАТИВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ»

2.1 Характеристика стану та розвитку хлібопекарської промисловості в Україні

Хлібопекарська галузь України відноситься до галузі харчової промисловості, якій характерна відносна стабільність та низький ступінь ризиків у функціонуванні. Зважаючи на те, що хліб відноситься до першочергових продуктів у споживчому кошику українців і є одним з основних продуктів харчування у соціально незахищених верств населення, досить значна частка хлібопекарської продукції знаходиться під державним контролем.

Соловйов І.О., Мурзак О.О, досліджуючи український хлібний ринок, зробили заключення, що він особливий, тим, що він на 99,9% заповнений продукцією виготовленою саме в Україні. Національна хлібопекарська галузь працює в режимі натурального господарства: виробництво дорівнює споживанню. Хлібопекарська галузь України є високо конкурентною: на даний час в ній працює близько 400 великих промислових хлібозаводів, які розміщені у містах і районних центрах і виготовляють - 72% хліба і хлібобулочних виробів хлібозаводи, близько 500 невеликих підприємства колишньої системи Укркоопспілки, які виготовляють 6% хліба, саме до цієї категорії відноситься досліджуване підприємство, та понад 1000 приватних та малих міні-пекарень, що випікають 20% хліба і хлібобулочних виробів [31].

Хлібопекарська промисловість є важливою складовою продовольчої безпеки країни. Специфічність діяльності хлібопекарських підприємств пов'язана з особливостями функціонування ринку хліба, як зазначає Волкова С.Ф пов'язана з особливостями налагодження виробничого процесу та способами реалізації хлібобулочної продукції, адже зважаючи на малий термін реалізації продукції хлібопекарської промисловості виникає потреба в

організації та управлінні комерційними зв'язками для забезпечення досягнення підприємницької мети та отримання прибутку [32].

“Хлібний” ринок України на 99,9 % представлений продукцією вітчизняного виробництва. Однак протягом останнього десятиліття в хлібопекарській галузі зафіксовано спад виробництва, що є загальною тенденцією в даній галузі, що і було описано в свіжому дослідженні Сичевським, М.П., Коваленко О.В [33].

Динаміку виробництва хлібних продуктів сформовано, та зображено в таблиці 2.1[34,35].

Таблиця 2.1 - Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2017-2020 рр.

Показник	2017		2018		2019		2020	
	тис т	%	тис т	%	тис т	%	тис т	%
Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	1072,6	100,0%	975,1	100,0%	854,1	100,0%	754,8	100,0%
Хліб житній	9,3	0,9%	6,5	0,7%	6,6	0,8%	5,3	0,7%
Хліб пшеничний	449,1	41,9%	408,1	41,9%	351,2	41,1%	305,1	40,4%
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,9%	305,9	31,4%	262,7	30,8%	246,4	32,6%
Вироби булочні	265,2	24,7%	245,3	25,2%	225,2	26,4%	189,5	25,1%
Хліб дієтичний	1,6	0,1%	1,5	0,2%	1,2	0,1%	1,5	0,2%
Хліб інший	5,2	0,5%	7,7	0,8%	7,2	0,8%	7	0,9%

Джерело: адаптовано на основі [34,35]

Зменшення споживання хліба стало основною причиною падіння обсягів виробництва хліба. Насамперед, це відбулося внаслідок скорочення населення країни [36], згідно зі статистики, що показана в демографічному щорічнику “Населення України”, динаміку зміни населення показано на рисунку 2.1[37].

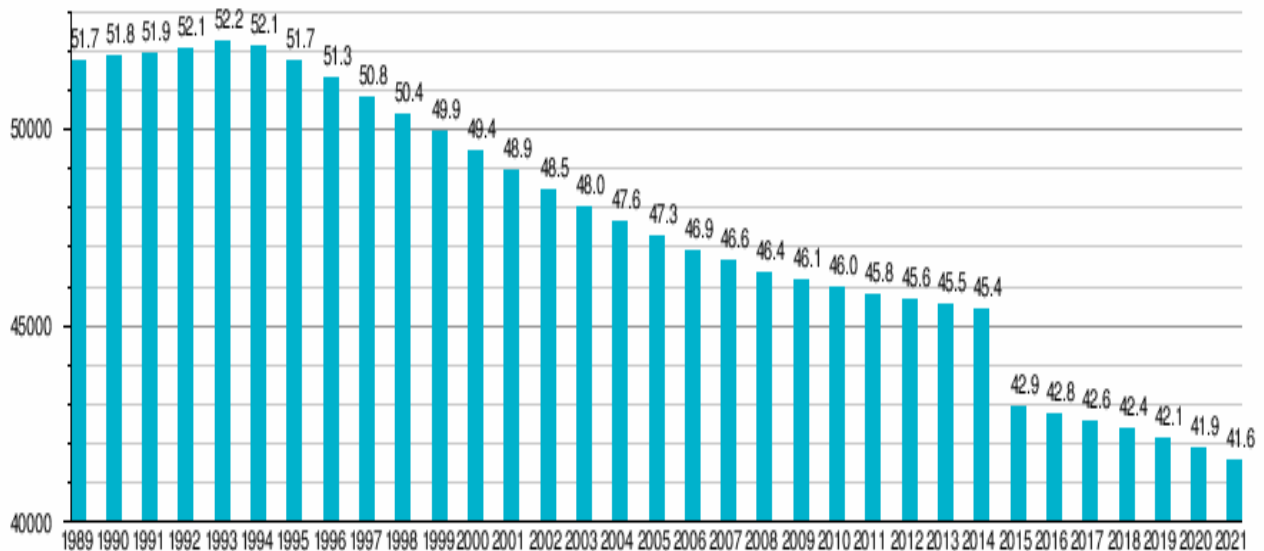


Рисунок 2.1- Динаміка зміни чисельності населення України

Також ймовірними причинами які посприяли зменшенню споживання населенням хлібної продукції, можна назвати; пониження купівельної спроможності, економного вживання хліба та значного росту виготовлення хліба в невеликих пекарнях та виготовлення його самостійно населенням.

Разом з тим, що обсяги виробництва хлібобулочної продукції можуть бути реалізовані у межах близьких до фізіологічно обґрунтованих норм споживання людиною хлібної продукції, а саме близько 0,3 – 0,33 кг за добу, а бажаний асортимент є залежним від традиційності смаків і споживчих вподобань. Дану продукцію здебільшого виготовляють тільки для місцевого (регіонального) ринку, що обумовлено недовгим терміном придатності даного виду продукції. Хлібобулочна продукція не може довго зберігатися на складах, перевезення є обмеженим, адже це призводить до зменшення споживчих властивостей.

Підприємства хлібопекарської галузі функціонують у конкурентному середовищі, адже для цієї галузі характерна значна кількість підприємств різних потужностей і форм власності.

Так, причинами наявності великої кількості не лише великих, а й малих та середніх хлібопекарських підприємств згідно статті Колотуші М.М. є:

- низькі вхідні бар'єри, що дозволяють новим виробникам швидко і дешево входити в галузь;

- незначна економія за рахунок масштабу виробництва, що дає змогу невеликим пекарням конкурувати з хлібозаводами при однакових витратах;

- ринковий попит на продукцію різноманітний і великий настільки, що дає змогу великій кількості підприємств пристосуватись до вимог покупців [38].

Хлібопекарство є однією з основних галузей виробництва продуктів харчування в Україні і має на меті постійно виробляти хліб, хлібобулочні вироби та інші хлібобулочні вироби, що мусять відповідати вимогам державних стандартів харчової безпеки [39].

За останні часи виробництво хліба на одну людину становило близько 50 кілограм на рік, що становить близько 50 відсотків норми споживання (101 кг), затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. N 780 “ Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення “ [40].

Порівняння офіційного виробництва хліба в Україні та розрахункових обсягів його споживання в межах мінімальних норм протягом попередніх двох десятиліть, показано на рисунку 2.2 [41].

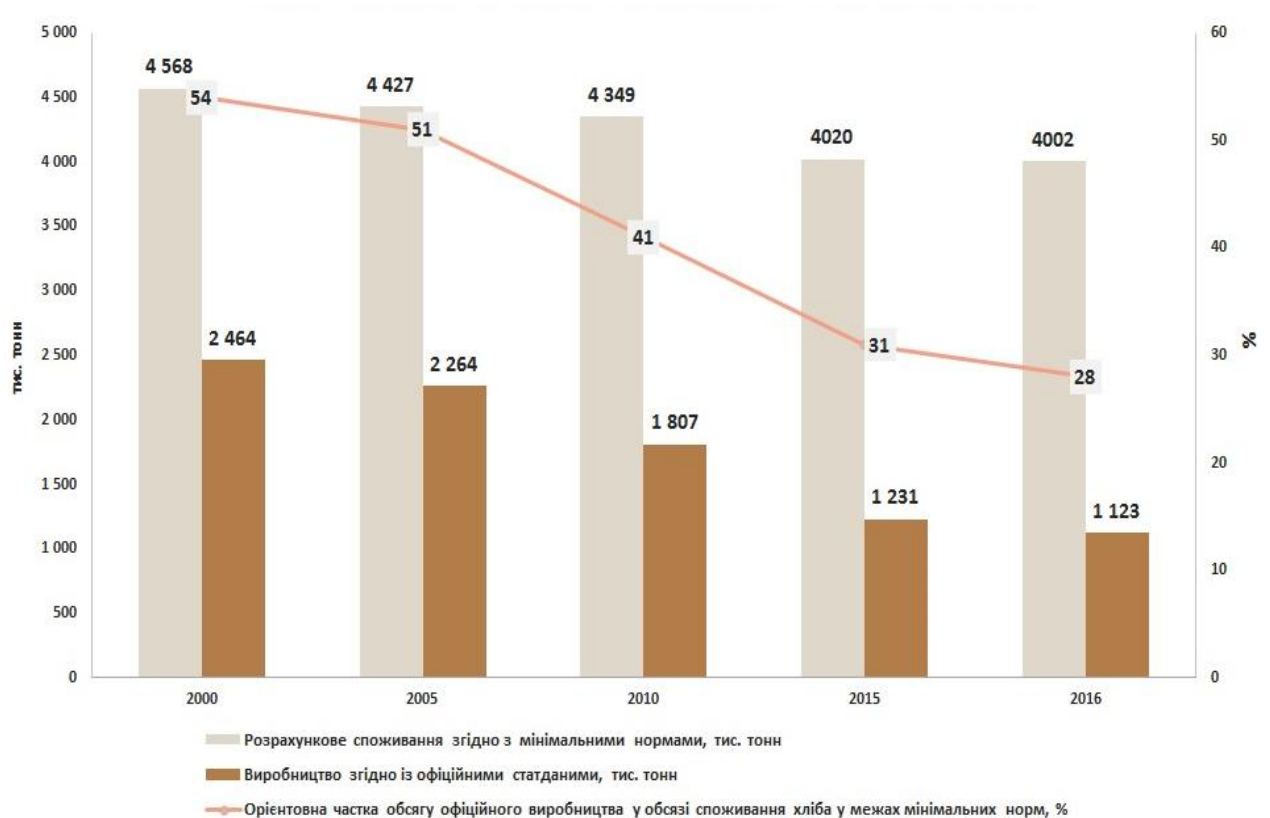


Рисунок 2.2 - Порівняння офіційного виробництва хліба в Україні та розрахункових обсягів його споживання в межах мінімальних норм.

Як правило, найбільші виробничі потужності хлібопекарень є у найбільших районах виробництва пшениці. Як результат, близько 49% хлібобулочних виробів в Україні знаходиться в шести найбільших промислово розвинутих регіонах. На Дніпропетровську область (понад 10%) припадала найбільша частка; Донецька область (понад 8%) та Київ (близько 10% загального обсягу виробництва). Причиною є підвищений попит через щільність населення та високий рівень економічного розвитку в цих районах.

Основними гравцями на ринку хлібобулочних виробів в Україні є 6-7 компаній, які контролюють майже половину ринку. Кожен фокусується в іншому регіоні. В результаті «Київхліб», одна з найбільших компаній, підтримується міською владою і володіє 91% київського ринку та 13,5% національного ринку. Ринок також наповнений продукцією «Хлібні Інвестиції» (найбільшої в багатьох обласних центрах заводів) і ЗАТ «Укрзернопром»

(основні потужності зосереджені на північному сході). Структура ринку хліба та хлібобулочних виробів України показана на рисунку 2.3 [42].

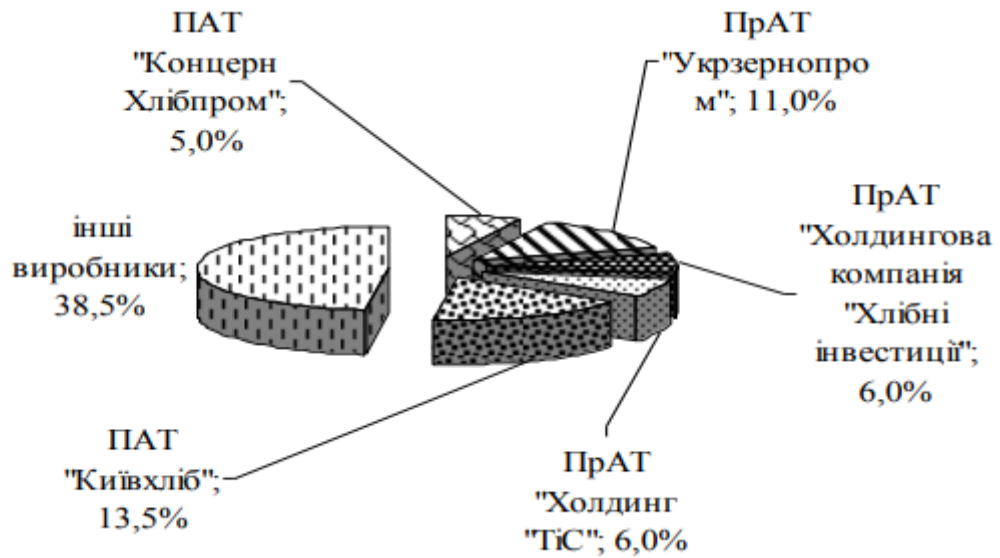


Рисунок 2.3 - Структура ринку хліба та хлібобулочних виробів України

Варто також відмітити, що характерною особливістю харчової промисловості, зокрема підприємств хлібопекарської галузі, є висока матеріаломісткість її виробництва. Адже, вартість сировини і матеріалів в структурі витрат на продукти харчування становить 85-90%, тому є просто необхідним застосування матеріалозберігаючого обладнання і технологій, які можуть мати найбільший економічний ефект, спрямовані на раціональне використання сировини і матеріалів, впровадження.

Аналіз поточного стану і розвитку хлібопекарської промисловості показує, що, істотним фактором, що обмежує виробничі потужності харчової промисловості, є стан основних фондів - їх зношеності досягає 45-50%. Продуктивність праці в даній промисловості України в 4-5 разів нижче, ніж в аналогічних підприємствах розвинених країнах, адже рівень механізації праці на українських підприємствах становить близько 50-60%, і лише 8% обладнання задіяного в виробничому процесі працюють автоматично. Половина технологічного обладнання, близько 51% потребують заміни встановленого в харчовій і переробній промисловості, а близько третини 30% з них потребують

в модернізації. Лише невелика активна частина основних виробничих фондів відповідає міжнародним стандартам, де тільки 19% виробничих потужностей компаній відповідають світовому рівню. Більше третини парку виробничих машин і обладнання вже пройшли два або більше періоду амортизації, що засвідчує дослідження Пашнюка Л. О. [43].

Виділяючи основні проблеми в діяльності підприємств харчової промисловості, можна відзначити, що на сьогоднішній день існують наступні основні закономірності розвитку і функціонування підприємств харчової промисловості в Україні:

- диктат своїх умов потужними, гігантським корпораціям;
- відсутність серйозних інвестиції в харчову промисловість, як таких;
- динамічний розвиток багатьох регіональних ринків, оскільки багато регіональних ринків проходять фази свого розвитку з певною заданою динамікою;
- впровадження певних новітніх технологій для більш ефективної переробки сировини в готову продукцію.

Огляд існуючих проблем та закономірностей в харчовій промисловості, зокрема її хлібопекарській підгалузі, що було розглянуто в даному пункті, пропонується продовжити в пункті 3.1, де будуть розглянуті можливості для подолання існуючих проблем, описано можливі рішення пов'язані з цим, та будуть показані перспективні можливості росту галузі.

2.2 Характеристика виробничо-господарської діяльності та оцінювання фінансово-економічної ситуації на суб'єкті підприємницької діяльності «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»

Охарактеризуємо «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»

- Організаційно - правова форма: Колективне підприємство.
- Форма власності: Недержавна власність.

- Основний вид діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

- Юридична/Фактична адреса: Вінницька обл., Немирівський р-н, місто Немирів, вулиця соборна, будинок 97

- Історія створення:

Немирівський хлібозавод заснований у 1944 році, 90-ті роки пройшли як і в інших підприємств турбулентно, підприємство було на межі банкрутства, після чого було переорганізовано 26.грудня.2003. – Відбулася реєстрація підприємства "Немирівський комбінат кооперативної промисловості".

Зареєстровано: Немирівський міський комітет - Вінницька міська рада, Вінницька область 26.12.2003 [44].

Види діяльності:

Основний:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Інші:

- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

Основні види діяльності підприємства розглянемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»

Види діяльності	Конкретизація виду діяльності
Операційна	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Фінансова	-
Інвестиційна	-

Продукція, що виробляється на підприємстві «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» є відносно асортиментною та включає:

1. хліб змішаної валки,
2. хліб з борошна пшеничного,
3. житній хліб,
4. булочні вироби,
5. вироби до пасхальних свят, вироби на замовлення.

Товарний асортимент на вересень 2022 року заводу складає 9 основних найменувань продукції, з яких 5 – хлібобулочних і 4–кондитерських виробів, також окремим списком стоять спецзамовлення, такі як вироби до пасхальних, та інших обрядових свят. Продукція реалізовується в 2 районах Вінницької області області. Доставку здійснюють 4 машини. Велике значення в реалізації хлібобулочної продукції в м. Немиріві має наявність власних точок продажу, які складаються з одного магазину, та 2 ларьків які окрім смачних хлібобулочних виробів, пропонує й інші продовольчі товари.

Очолує підприємство Сокольвак Павло Дмитрович.

«Немирівський комбінат кооперативної промисловості» відомий в місцевості де він представлений, тим що його продукція має гарантовану якість, що підтверджується певним переліком нагород, які здобуті на обласних та загальноукраїнських конкурсах -виставках.

На підприємстві «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» існує три цехи: основний, де виробляються заготовки, допоміжний де і перерозподіється готова продукція, головний, де виготовляється продукція, а також інші підрозділи:

- склад, де зберігається продукція підприємства;
- склад транспортний;
- механічна майстерня, яка здійснює всі види ремонтних робіт, наладку, монтаж технологічного та іншого обладнання.

Динаміка асортиментних рядів виробництва:

Продукція, що виробляється підприємством «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» є багатоасортиментною та включає:

- хліби змішаної валки та борошна пшеничного,
- елітні види хліба,
- булочні вироби,
- здобно- булочні вироби,
- вироби до пасхальних свят, вироби на замовлення.

Схема постачання на підприємство сировини та інших матеріальних активів, схема організації реалізації готової продукції та система маркетингових засобів підтримки такої реалізації в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні постачальники та покупці

Основні постачальники		Основні покупці	
1	2	3	4
Постачальник	Поставлена продукція	Покупець	Покупець
ТОВ «Щедрий Мельник»	Борошно в/г,	Немирівська міська лікарня	Хлібобулочні, кондитерські вироби

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
ТОВ «Квочка»	Яйця	Комбінат шкільного харчування	Хлібобулочні, кондитерські вироби
Гк «ТЕРРА ФУД»	Масло рослинне, масло вершкове, маргарин	ТОВ «МалинаМаркет»,	Хлібобулочні, кондитерські вироби
ТОВ «Квітень»	Дріжджі пресовані	ТОВ «МініМаркет»,	Хлібобулочні, кондитерські вироби
ПП «Тур»	Запчастини, електролічильники	ПП «Літовчук»	Хлібобулочні, кондитерські вироби
"Авантаж 7", "ВМ-Нафта"	Бензин А76, А92 А95, дизельне паливо	ДП«Клінічний санаторій “Авангард”»,	Хлібобулочні, кондитерські вироби

Систему засобів маркетингу становлять наступні чотири основні елементи:

- Товар: хліб та хлібобулочні вироби; кондитерські вироби.
- Ціна: в діапазоні 10 – 250 грн
- Місце збуту: мережі супермаркетів «МалинаМаркет», «МініМаркет», певна кількість магазинів на основі приватних підприємців, лікарні, лікувально-оздоровчі заклади, дитячі та шкільні заклади.

- Просування: реклама в каталогах «МалинаМаркет», «МініМаркет»; Реклама на інформаційних щитах та стендах у центральному районі міста.

Згідно з дослідженням, ринок хліба в Україні відносно стабільний та наповнений конкурентоспроможною продукцією різних виробників. «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» має досить посередню конкурентоспроможність на ринку.

Після перегляду ситуації в виробничо-господарській діяльності, можна перейти до оцінювання різноманітних фінансово-економічних показників на підприємстві.

Аналізуючи обсяг, структуру та динаміку основних фондів, необхідно зауважити, що різні види основних фондів по-різному беруть участь у процесі господарчої діяльності в підприємстві всі види ремонтних робіт. Величина виробничої потужності визначається саме вартістю основних виробничих фондів. В той же час невиробничі основні фонди не беруть безпосередньої участі в діяльності [45].

Обсяги, структура і динаміка основних фондів за початковою вартістю, з аналізом даних складових показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки основних засобів «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» за 2019-2021 р.р.

Показник, на кінець звітнього періоду	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення(+,-) 2021 до 2019	
	Тис. грн	Тис. грн	Тис. грн	Тис .грн	%
Основні засоби	1310.6	1325.4	1275.0	-35.6	-2.8
первісна вартість	3501.7	3432.0	3406.5	-95.2	-2.8
Знос	2191.1	2106.6	2131.5	-59.6	-2.8
Незавершені капітальні інвестиції	2.8	2.8	2.8	0	0
Матеріальні активи, всього	1313.4	1328.2	1277.8	-35.6	2.8

Аналіз розрахунків наведених в таблиці 2.4 показує, що загальний обсяг основних фондів на «Немирівському комбінаті кооперативної промисловості» за 2019-2021 р.р. має спад на 35.6 тис. грн., це падіння обумовлене застаріванням основних фондів, і не поновлення їх складових, а саме: будівель, споруд, також сюди включають машини, і обладнання задіяне в виробництві, тощо...

Зміни структури основних фондів показано на рисунку 2.4.

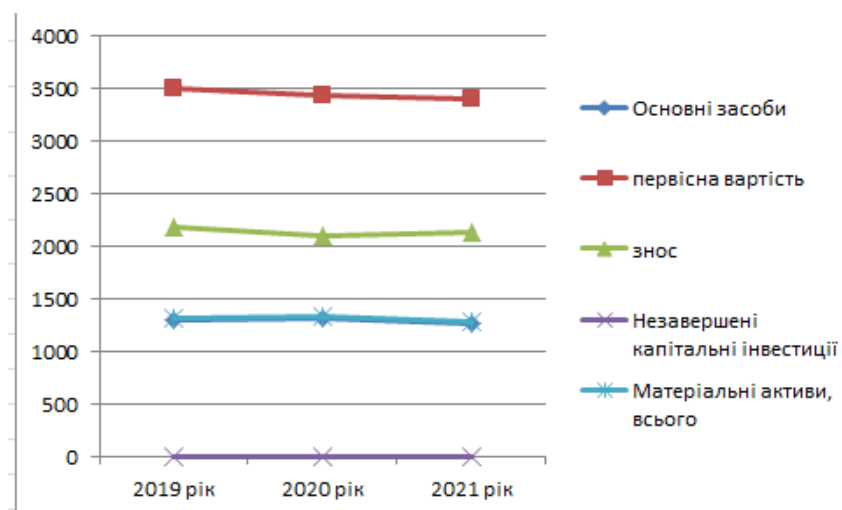


Рисунок 2.4 – Динаміка основних засобів «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»

При проведенні аналізу основних засобів важливо вивчити їхній стан і ступінь їхньої зношеності, що є важливим при оцінці ефективності роботи підприємства.

Показники стану та ефективності використання основних фондів можна об'єднати в три групи, які характеризують:

- 1) забезпечення підприємства основними засобами;
- 2) стан основних засобів;
- 3) ефективність використання основних засобів.

Перелік показників, що характеризують забезпеченість основних засобів підприємством, може включати наступні показники: фондомісткість, достатність капіталу, співвідношення реальної вартості основних фондів у власності підприємства, забезпеченість підприємства основними фондами (визначається рівнем трудового капіталу). Останній розраховується як відношення вартості основних фондів до кількості працюючих. Коефіцієнт фактичної вартості основних фондів в активах підприємства, який визначається як відношення основних фондів (їх амортизаційної величини) до вартості активів організації.

Якщо відношення фактичної вартості основних фондів до активів підприємства досягне критичного рівня (0,2 - 0,3), фактичний виробничий потенціал підприємства буде меншим, і для пошуку ситуації необхідно шукати фінансування.

Становище основних виробничих засобів розраховують через такі показники: зносу основних засобів; придатності; оновлення; вибуття (приросту) основних засобів.

Ефективність використання основних засобів розраховуються і аналізуються за допомогою наступних показників: фондодіддача, рентабельність основних засобів, сума прибутку на одну гривню основних засобів.

Фондодіддачу маємо охарактеризувати фактично загальним показником, що характеризує ефективність використання основних засобів.

Сума прибутку на одну гривню основних засобів є абсолютним показником ефективності використання основних засобів [46].

До показників ефективності використання основних засобів можна також віднести показник питомої ваги активної частини основних засобів у їх загальній сумі.

Формули розрахунку показників забезпечення стану й ефективності використання основних засобів та їхню характеристику наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Колонки балансу, або формула розрахунку	Характеристика
1	2	3	4
Фондомісткість	Фк/Вп	1011/2000	Характеризує забезпеченість підприємства ОЗ

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Фондоозброєність	Фк/Ч	1011/Чис. персоналу	Показує величину основних засобів на працівника
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Фз/М	1010/1300	Відображає питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства
Коефіцієнт зносу ОЗ	Зо/Фк	1012/1011	Показує ступінь зносу ОЗ
Коефіцієнт придатності основних засобів	1-Кз	1-1012/1011	Відображає частину основних засобів придатну до експлуатації
Фондовіддача	Вп/Фк	2000/1011	Характеризує ефективність Використання ОЗ. Відображає суму виробленої продукції на 1грн.
Рентабельність ОЗв	Пб/Фк*100%	2090/1011	Визначає ступінь використання ОЗ

де Фк – балансова вартість основних виробничих засобів;

Вп – вартість виробленої продукції;

Фз – залишкова вартість основних виробничих засобів;

М – вартість майна підприємства;

Зо – сума зносу основних виробничих засобів;

Ч – середньооблікова чисельність працівників;

Фу – вартість уведених основних виробничих засобів;

Фв – вартість виведених основних виробничих засобів;

Кз – коефіцієнт зносу основних виробничих засобів;

Пз – загальний прибуток підприємства.

Надалі в роботі будуть використовуватися дані скорочення.

Розрахуємо дані показники на досліджуваному підприємстві в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз стану та ефективність використання основних фондів

Показник	Роки			Відхилення: +,- 2019 р. до:	
	2019	2020	2021	2021 від 2020	2021 від 2019
Фондомісткість	1.647	1.437	1.575	0.138	-0.072
Фондоозброєність	350.17	312	309.681	-2.319	-40.489
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0.487	0.49	0.458	-0.032	-0.029
Коефіцієнт зносу ОЗ	0.625	0.613	0.625	0.012	0
Коефіцієнт придатності основних засобів	0.375	0.387	0.375	-0.012	0
Фондовіддача	0.607	0.695	0.634	-0.061	0.027
Рентабельність ОЗв	1.17	1.206	1.218	0.012	0.048

Виходячи з наведених розрахунків маємо зробити висновок, що майже всі представлені показники «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» спадають. Отже, показник фондомісткості говорить про зростаючу потребу в головних виробничих фондах для забезпечення стійкого виробництва продукції, фондоозброєність показує що кількість основних фондів що припадають на одиничного робітника відносно даного періоду спадає, нестабільним є коефіцієнт реальної вартості основних фондів в володінні підприємством, коефіцієнт придатності головних виробничих фондів і коефіцієнт їхньої зношеності ми можемо бачити на рисунку 2.5.

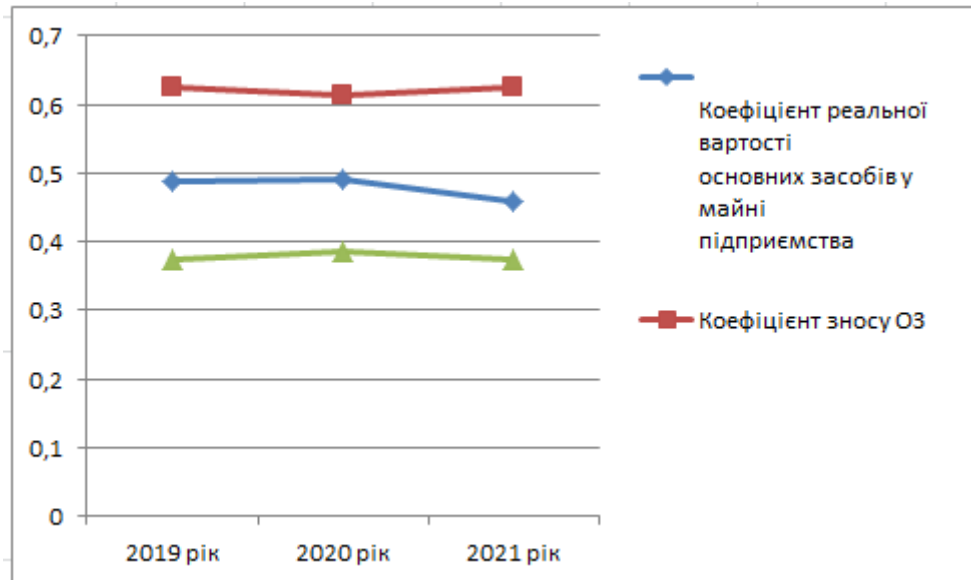


Рисунок 2.5 - Динаміка коефіцієнту зносу, коефіцієнт реальної вартості основних фондів в володінні підприємством та коефіцієнт реальної вартості основних фондів «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»

Коефіцієнт реальної вартості головних виробничих фондів у володінню «Немирівським комбінатом кооперативної промисловості» знаходиться на низхідному шляху у 2021 році, отже, питомий вплив залишкової вартості основних фондів в сукупній оцінці всієї вартості компанії зменшилась. Коефіцієнт, що показує зношення його основних засобів- є сталим відносно оцінюваного періоду в останній рік, це означає, що рівень зносу основних засобів залишається на одному рівні в дослідний період, коефіцієнт придатності основних засобів залишався незмінним у 2021 році – частина основних засобів є придатною для експлуатації.

Показники фондівдачі та рентабельності мають тенденцію до зростання. Значить трішки підвищується ефективність використання основних засобів та ефективність використання основних засобів.

Наступним чином проведемо аналіз наявного майна в підприємстві. Майнове становище компанії можна охарактеризувати як використання ним коштів (активів) і джерелом (пасивом) їх формування. Джерелом даних про становище активів є баланс компанії [47].

Фінансові коефіцієнти, що можна використовувати для аналізу активів підприємства взято з джерела [48]:

Коефіцієнт вибуття – показник, що відображає вартість основних фондів, яка зменшується від обороту підприємства до загальної кількості основних фондів підприємства.

Коефіцієнт оновлення – показник, який відображає вартість основних фондів, прикріплених до обороту підприємства, у загальній кількості основних фондів на підприємстві..

Розглянемо потрібні показники в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники стану та ефективності використання майна

Показник	Розрахунок	Колонки балансу, або формула розрахунку
Коефіцієнт зносу	Зо/Фк	1012/1011
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Фв/Фк	Річний звіт за Міжнародною системою фінансової звітності/1011
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Фу/Фк	Річний звіт за Міжнародною системою фінансової звітності/1011

Можемо розрахувати вищеперераховані показники в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз майнового стану підприємства

Показник	Роки			Відхилення: +,- 2021р. до:	
	2019	2020	2021	2019	2020
Коефіцієнт зносу	0,625	0,613	0,625	0	0,012
Коефіцієнт оновлення ОЗ	-0,00625	0,00431	-0,01479	-0,00854	-0,0191
Коефіцієнт вибуття ОЗ	-0,0203	0,02413	-0,00725	0,01305	-0,03138

Цікавими для нас будуть показники оновлення і вибуття. Їх динаміку можемо спостерігати на рисунку 2.6.

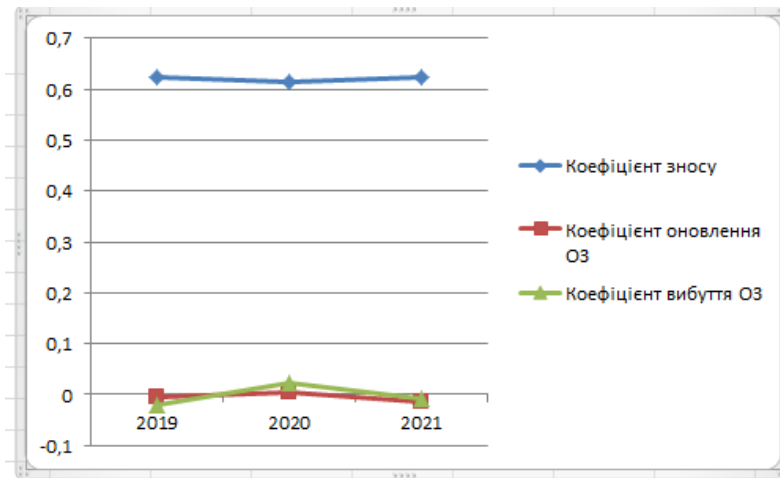


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів оновлення та вибуття

Бачимо, що тенденція не є стабільною. Коефіцієнт оновлення показує, що в 2020 році було введено ,більше нових основних фондів ніж у 2019, та 2021 роках. Вибуло внаслідок старіння й зносу в 2020 році, як показує коефіцієнт вибуття, більше аніж у 2019 та 2021 році.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства, це порівняльні ознаки фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони визначають прибутковість підприємства з різних місць та групують його відповідно до економічного процесу та інтересів учасників ринкової біржі [47].

Визначальним параметром фінансового стану кожного підприємства, зокрема «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» є - платоспроможність, яка показує чи здатний суб'єкт господарської діяльності швидко виплачувати короткострокові зобов'язання.

При оцінці стану фінансової платоспроможності не слід порівнювати її з ліквідністю активів. Також цей показник розглядається в ширшому розумінні якості фінансового стану, ніж ліквідність, оскільки воно передбачає не тільки

здатність перетворити наявні активи в гроші, але й здатність забезпечити фінансову стабільність [45].

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства проводиться відповідно до балансу підприємства, визначаючи характеристики джерела коштів для фірм підприємства, фінансову стійкість підприємства від зовнішнього джерела фінансової установи.

Для дослідження платоспроможності підприємства будемо використовувати такі показники:

-Коефіцієнт автономії вказує, яку частину власних активів організації вона може фінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.

-Коефіцієнт фінансування (фінансова стабільність) - це показник фінансової стійкості, який вказує на здатність компанії виконувати свої обов'язки в середньо- та довгостроковій перспективі. Значення показника вказує, скільки гривень припадає на одну гривню пасиву компанії. Високі значення свідчать про низький рівень фінансового ризику.

-Коефіцієнт фінансової стійкості - це показник, який говорить про ефективність компанії у забезпеченні платоспроможності в довгостроковій перспективі.

-Коефіцієнт власного оборотного капіталу належить до групи показників фінансової стійкості і є показником здатності організації фінансувати оборотні кошти із власних оборотних коштів.

-Якість участі в капіталі показує взаємозв'язок між оборотними коштами компанії та власним капіталом.

-Коефіцієнт фінансового левериджу показує співвідношення довгострокового капіталу й капіталу підприємства. Цей коефіцієнт відображає структуру капіталу підприємства, а також ризику структури капіталу. Більший коефіцієнт при вилученні коштів відповідає більшій частині боргового капіталу в структурі капіталу і, отже, більшому ризику для структури капіталу [47].

Розглянемо дані показники в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники платоспроможності компанії

Показник	Норматив не значення	Формула розрахунку	Колонки балансу
Коефіцієнт автономії	0,4 – 0,6	власний капітал/сума пасивів	1495/1900
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	0,67-1,5	Власний капітал / (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання)	1495/(1595+1695)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів	(1495+1595)/1900
Коефіцієнт забезпечення Власними оборотними засобами	>0,1	Власні оборотні кошти / Оборотні активи	(1495-1095)/1195
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	Власні оборотні (обігові) кошти / Власний капітал	(1495-1095)/1495
Коефіцієнт фінансового левериджу	<0,25	Довгострокові зобов'язання/Власний капітал	1595/1495

Отже, можемо розрахувати дані показники в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз платоспроможності

Показник	Роки			Відхилення: +,-	
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0,9648	0,9726	0,9612	0,0078	-0,0114
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	27,4529	35,5926	24,8159	8,1397	-10,767
Коефіцієнт фінансової стійкості	1	1	1	0	0

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,9312	0,9462	0,9282	0,015	-0,018
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4937	0,495	0,5214	0,0013	0,0264
Коефіцієнт фінансового левериджу	0	0	0	0	0

Розглянемо коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та стійкості на рисунку 2.7.

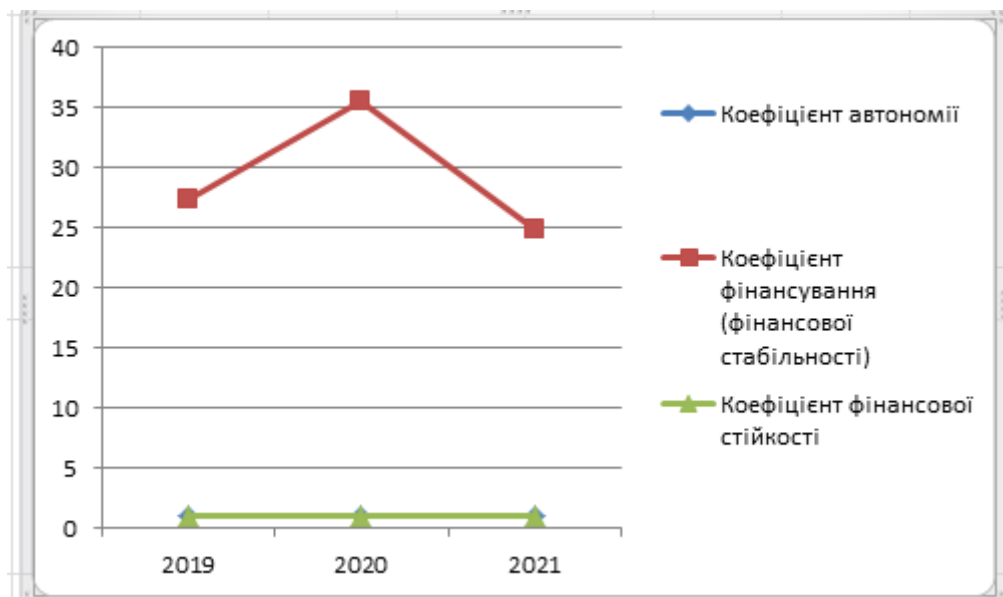


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності та стійкості

Отже, бачимо коефіцієнт автономії показує свою стабільність, і в цілому у досліджувані роки цей показник становить понад 0,96, що знаходиться значно вище норми, а величина коефіцієнта фінансової автономії вище 0,6 показує, що підприємством не задіяний весь його потенціал. Щодо коефіцієнта

фінансування, то даний показник також знаходиться дуже сильно вище норми, його величина, що перевищує півтори одиниці, показує можливість підвищення ефективності додаткових резервів за рахунок використання додатково залучених запозичених коштів. Коефіцієнт фінансової стійкості є вищим норми, що показує забезпечення здатності компанії залишатися платоспроможною в майбутній перспективі. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами говорить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах недоступності залучення додаткових кредитних фінансів із зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Коефіцієнт фінансового левериджу говорить про відсутність ризиків структури капіталу [47].

Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства дуже близькі. Аналіз ліквідності підприємства. Ліквідність - це здатність підприємства погашати поточне зобов'язання за рахунок власного капіталу шляхом перетворення активів у гроші. Ліквідність підприємства згідно з інформацією з джерела свідчить про наявність коштів для виконання невідкладних фінансових зобов'язань періоду [49].

Для аналізу ліквідності підприємства варто використати наступні показники:

-Коефіцієнт покриття ліквідності показує відношення оборотних активів до поточних зобов'язань.

-Швидкий коефіцієнт ліквідності є показником короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії своєчасно сплачувати короткострокові зобов'язання, використовуючи високі ліквідні ресурси.

-Відношення найбільш ліквідної частини майна до поточних (короткострокових) зобов'язань є коефіцієнтом загальної ліквідності.

-Найбільш ліквідна частина активів включає грошові кошти та їх еквіваленти. Показник показує частину поточного зобов'язання компанії, яку можна негайно погасити.

-Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості – це показник, який визначає особливості комерційної політики компанії щодо котирувань. Показник враховує вплив кредиторської заборгованості та прийнятних рахунків з точки зору ліквідності та платоспроможності. Згідно з твердженням Підвисоцької Л. Я., сальдо грошових потоків у процесі розрахунків з постачальниками та покупцями має дуже позитивний вплив на фінансовий стан підприємств [50].

Показники ліквідності наочно розглянемо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності

Показник	Колонки балансу, або формула розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття ліквідності	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання Ф. № 1, р. 1195 / Ф. № 1, р. 1695	1,0 – 2,0/3,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси)/Поточні зобов'язання Ф. № 1, р. 1195 - - р.1100 / Ф. № 1, р. 1695	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/Поточні зобов'язання Ф. № 1, р. 1165 /Ф. № 1, р. 1695	0,2 – 0,25
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Поточні зобов'язання/дебіторська Заборгованість Ф. № 1, р. 1695/ 1125+1135+1155	<1,0

Далі розрахуємо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз ліквідності

Показник	Роки			Відхилення: +,-	
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020
Коефіцієнт покриття ліквідності	14,554	18,619	13,94	4.065	-4,679
Коефіцієнт швидкої ліквідності	9,682	10,464	9,593	0,782	-0,871
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,064	6,454	3,409	0,39	-3,045
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,2784	0,2551	0,1623	-0,0233	-0,0928

Проведемо факторний аналіз абсолютної ліквідності.

Для проведення факторного аналізу абсолютної ліквідності побудуємо наступну двох факторну модель:

$$\text{Кла} = \frac{\Gamma_{\text{к}}}{\text{Пз}}, \quad (2.1)$$

де Кла- коефіцієнт ліквідності абсолютної,

$\Gamma_{\text{к}}$ – грошові кошти,

Пз – поточні зобов'язання.

Для оцінки впливу факторів, що вплинули на результативний показник використаємо метод ланцюгових підстановок.

Таким чином розрахунки для досліджуваних років будуть виглядати наступним чином:

$$\text{Клап. р.} = \frac{\Gamma_{\text{кп.п.}}}{\text{Пзп.п.}} \quad (2.2)$$

$$\text{Кла} = \frac{\Gamma_{\text{кк.п.}}}{\text{Пзп.п.}} \quad (2.3)$$

$$\text{Клак. р.} = \frac{\text{Гкк.п}}{\text{Пзк.п.}} \quad (2.4)$$

Таблиця 2.13 - Розрахунок коефіцієнтів абсолютної методом ланцюгових підстановок за досліджувані роки

Показники	2019			2020		2021	
	Початок року	Проміжний показник	Кінець року, Початок року	Проміжний показник	Кінець року, Початок року	Проміжний показник	Кінець року
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3.46	3.99	6.064	5.04	6,454	4.96	3,409
Грошові кошти(ГК), тис. грн	497.2	573.1	573.1	477	477	366.9	366.9
Поточні зобов'язання (ПЗ), тис. грн.	143.5	143.5	94.5	94.5	73.9	73.9	107.6

Тепер оцінимо вплив факторів, що показано в таблиці 2.14, за допомогою прикладу розрахунку показника за 2019 рік:

$$\Delta\text{КлаГк} = \text{Кла} - \text{Клап. р.} = 3.99 - 3.46 = 0.5 \quad (2.5)$$

$$\Delta\text{КлаПз} = \text{Клак. р.} - \text{Кла} = 6.064 - 3.99 = 2.074 \quad (2.6)$$

$$\Delta\text{КлаЗаг} = \Delta\text{КлаГк} + \Delta\text{КлаПз} = 0.5 + 2.074 = 2.574 \quad (2.7)$$

Таблиця 2.14 - Розрахунок впливу факторів на коефіцієнт абсолютної ліквідності методом ланцюгових підстановок за досліджувані роки

Показник	2019 Загальний	2020 Загальний	2021 Загальний	Відхилення по роках +,-	
				за рахунок	
				ГК	ПЗ
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2.574	0.39	-3.045	0.5; -1.024; 1.414.	2.074; -1.494; -1.551.

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

- за рахунок збільшення грошових коштів 75.9 тис. грн. за 2019 рік, коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,5 пункти, за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 49 тис. грн. коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 2.074 пункти;

- за рахунок зменшенню грошових коштів на 96.1 тис. грн. за 2020 рік, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на -1.024 пункти, за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 20.6 тис. грн. коефіцієнт абсолютної ліквідності змінився на -1.494 пункти.

- за рахунок зменшенню грошових коштів на -110.1 тис. грн. за 2021 рік, коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 1,414 пунктів, за рахунок підвищення поточних зобов'язань на 33.7 тис. грн. коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на -1551 пункти.

Повертаючись до загального розрахунку показників, коефіцієнт покриття ліквідності «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» свідчить про його хороший стан платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності занадто високий, що свідчить про те, що значна частка капіталу задіяна на формуванні непродуктивних активів, і в загальному всі показники ліквідності знаходяться на дуже високому рівні.

Розглянемо наочно деякі показники на рисунку 2.8.

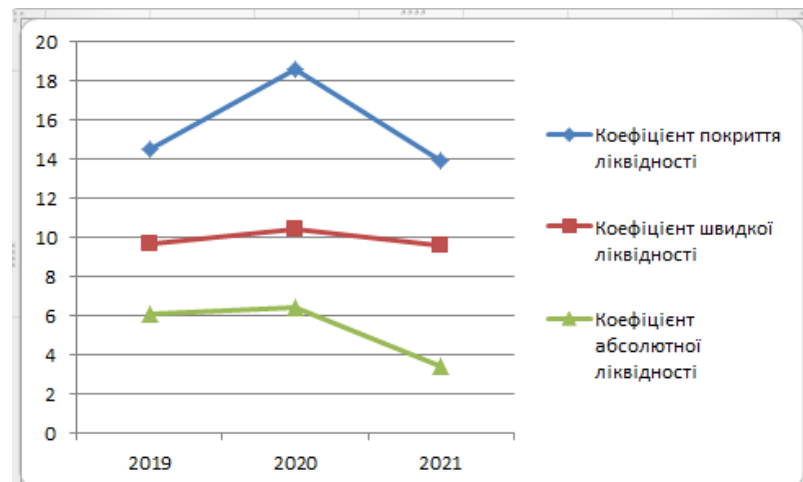


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності і покриття ліквідності

З рисунку 2.8 наочно можна побачити, що в 2020 році був пік даних коефіцієнтів, кредиторська з дебіторською заборгованістю, мають співвідношення, що є менше нормативного значення, малий показник вказує на те, що підприємством залучається сильно менше фінансів в якості кредитів, аніж надається в якості дебіторської заборгованості, що може означати володіння ним хорошої ліквідності, завдяки чому в підприємства є можливість розплатитися за своїми зобов'язаннями в разі гострої необхідності.

В якості проміжного висновку варто відзначити, що «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» загалом має задовільні показники економічного стану. Із позитивного маємо відмітити:

- здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі;
- фінансова стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії;
- достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних;

- в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями;
- рівень зносу основних засобів залишається на одному рівні.

Із негативних тенденцій виділяється те, що хоч і ефективність використання основних засобів є дуже високим, через що, забезпечується стовідсоткова завантаженість обладнання, обладнання видає посередню рентабельність, і через що, його буде недостатньо для можливого розвитку в перспективі, в даній ситуації, коли основні фонди завантажені на повну, подальше підвищення обсягів виготовлення нової продукції можливо буде досягти тільки при розширенні виробництва, з паралельною закупівлею обладнання, що як результат призведе до зміни показника фондівіддачі в майбутньому. Коефіцієнт рентабельності діяльності показує ефективну господарську діяльність в усіх дослідних роках. Коефіцієнт рентабельності продукції показує стабільність прибутковості від основних видів продукції в усіх роках. Коефіцієнт автономії вище норми, отже є потенціал для зростання компанії, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів, підвищення ефективності роботи за рахунок залучення додаткових коштів, доцільно залучати додаткові позикові кошти. Коефіцієнт покриття ліквідності свідчить про більше ніж достатній стан платоспроможності, підвищення значення поточної ліквідності не вимагається, через і так дуже великі показники. Показник абсолютної ліквідності занадто великий, що можна виправити вкладенням частини фінансових ресурсів в збутово-виробничу площину господарювання. Сильний контроль за рухом вхідних і вихідних грошових потоків, призвело до того, що співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості є сильно меншим нормативного значення.

Аналізуючи обсяги та динаміку чистого прибутку підприємства необхідно визначити обсяг формування чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів з прибутку; аналізуються абсолютні та відносні зміни в обсягах його формування (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 Динаміка доходів та видатків підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019 рік, Тис. грн.	2020 рік, Тис. грн.	2021 рік, Тис. грн.	Абсолютне відхилення	
				2020 до 2019, Тис. грн.	2021 до 2020, Тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2387.4	2162.8	3543.0	-224.6	1380.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2395.3	2241.0	3508.0	-154.3	1267
Разом витрати	2636.5	2579.9	3717.0	-56.6	1137.1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	50.2	50.5	50.6	0.3	0.1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	9.0	9.1	9.1	0.1	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	41.2	41.4	41.5	0.2	0.1

Як видно з таблиці 2.15 в останні роки спостерігалась в основному позитивна динаміка доходів та видатків. Протягом досліджуваного періоду підприємство мало прибуток, про це свідчить додатній чистий фінансовий результат, а також фінансовий результат до оподаткування, за рахунок в цілому позитивної динаміки усіх складових, проте саме чистий фінансовий результат залишився незмінним, так підприємству вдалось закінчити 2021 рік з прибутком в 41.5 тис. грн., однак він збільшився лише на 0.1 тис. грн. в

порівнянні з 2020 роком, тоді як і у порівнянні з 2019 роком збільшення фактично не відбулось. На це вплинуло дуже значне збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Доходи, і видатки підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» в 2021 році в основному мають позитивну динаміку в порівнянні як з 2019 роком, та негативну динаміку у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Чистий дохід від реалізації в 2021 році збільшився на 1380.2 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком та на 1155.6 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. А фінансовий результат до оподаткування у 2021 році залишався приблизно однаковим протягом досліджуваного періоду.

Важливо також дослідити темпи приросту важливих статей звіту про фінансові результати. Як видно з таблиці 2.13 темпи росту доходів, і видатків підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» в 2021 році мають позитивну динаміку в порівнянні з 2020 роком та дещо негативну динаміку у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Проте чистий фінансовий результат у 2021 році все ж збільшився в порівнянні з 2020 роком, хоч і не на великий відсоток. Отже, в цілому за розглянутий період підприємство має відносно позитивну динаміку щодо зміни як валового прибутку, так і фінансових результатів від операційної діяльності, але не чистий фінансовий результат(прибуток), який при цьому залишився досить незмінним.

Аналіз джерел формування майна підприємства проводиться з метою виявлення причин незадовільного фінансового стану підприємства, а також для встановлення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Визначення дефіциту або достатності власних джерел фінансування майна і чи потребує підприємство в залученні кредитів і позик, або ж навпаки, слід зменшити залучення позикових коштів. Фінансове становище підприємства та ефективність його роботи залежить від того, як розміщений капітал, в яких сферах і видах діяльності він використовується [51].

Аналіз джерел формування та розміщення капіталу має дуже велике значення при вивченні вихідних умов функціонування організації і оцінки його фінансової стійкості, як зазначив Костевич О. Д. в своїй статті присвяченій

дослідженню залежності сталого розвитку від фінансового стану підприємства [52].

Структура власного капіталу «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» зображена на рисунку 2.9.

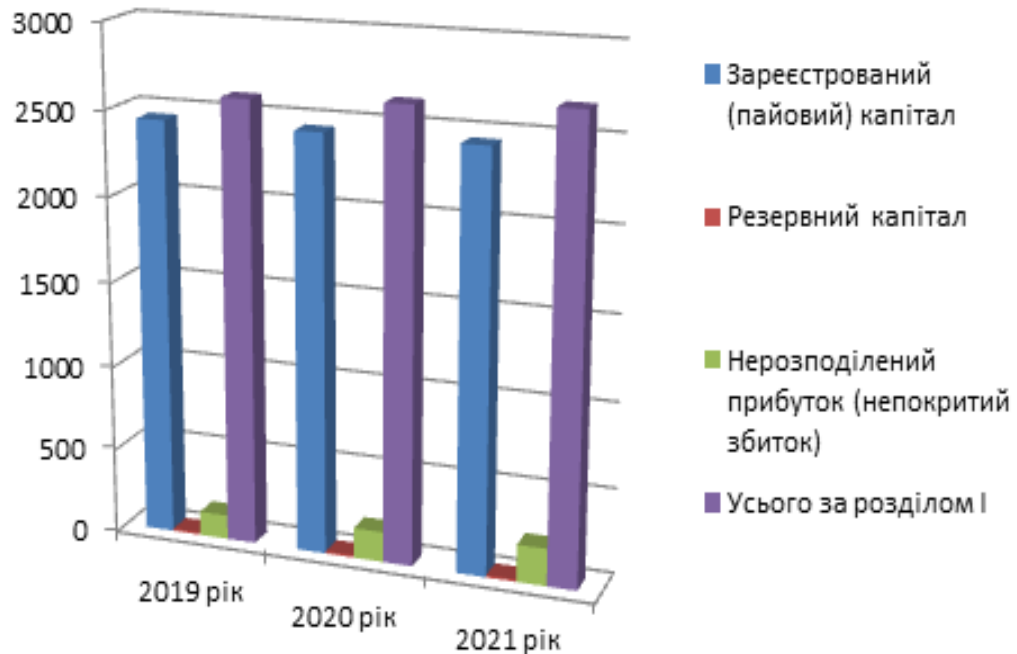


Рисунок 2.9 - Структура власного капіталу, тис. грн

Динаміка обсягів власного капіталу досліджуваного підприємства за 2019-2021 рр. відображена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Динаміка обсягів власного капіталу підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття фінансової звітності	2019 рік, тис. грн	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення	
				2020 до 2019, тис. грн	2021 до 2020, тис. грн
1	2	3	4	5	6
Зареєстрований (пайовий) капітал	2439,9	2439,9	2438,3	0	-1,6
Додатковий капітал	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
Резервний капітал	12,2	12,2	12,2	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	142,2	178,2	219,7	36	41,5
Неоплачений капітал	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	2594,3	2630,3	2670,2	36	39,9

У структурі складу власного капіталу підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» відсутні неоплачений капітал, а також додатковий капітал, а статутний капітал має дуже значну питому вагу на рівні понад 90%, хоча його питома вага незначними темпами все ж зменшується за досліджуваний період, незначна питома вага у першому розділі балансу підприємства належить нерозподіленому прибутку, на який припадає близько 9% у 2021 році, тоді як в 2019 році цей показник складав менше 5%.

Отже, можна зробити висновок про те, що в досліджуваних роках підприємство просто накопичувало, і не використовувало свої прибутки, і воно просто переходило в наступні підзвітні періоди як нерозподілений прибуток. Загалом динаміка в усіх роках відносно позитивна у порівнянні з попередніми роками.

Також важливими показниками діяльності компанії є рентабельність її діяльності. Згрупуємо коефіцієнти рентабельності та наведемо формули та алгоритми їх розрахунку у таблиці 2.17 [53].

Таблиця 2.17- Показники рентабельності

Показник, %	Формула для розрахунку	Алгоритм розрахунку	Тенденції змін
1	2	3	4
Рентабельність активів	Чистий прибуток/ Валюта балансу	Ф № 2 р. 2465 /Ф№ 1 р.1300	Збільшення

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
Рентабельність власного капіталу (РВК)	Чистий прибуток/ Власний капітал	Ф № 2 р. 2465/ Ф № 1 р. 1495	Збільшення
Рентабельність діяльності	Фінансовий результат до оподаткування /Чистий дохід	Ф № 2 р. 2290 /Ф № 2 р.2000	Збільшення
Рентабельність продукції	Чистий прибуток/ Собівартість реалізованої продукції	Ф№ 2 р.2465 /Ф№ 2 р.2050	Збільшення

Далі дослідимо показники рентабельності на прикладі досліджуваного підприємства та представимо їх у вигляді таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 Показники рентабельності «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» у 2019-2021 рр., %

Показник, %	Рік			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельність активів	1.690	1.3836	1.5139	-0.3064	0.1303
Рентабельність власного капіталу (РВК)	1.588	1.573	1.554	-0.015	-0.019
Рентабельність діяльності	2.102	2.334	1.428	0.232	-0.906
Рентабельність продукції	1.72	1.847	1.183	0.127	-0.664

Для більш якісного дослідження показників рентабельності, можливим є проведення факторного аналізу, зокрема є можливим використання такого підходу до фінансового аналізу, як модель Дюпона.

Для початку варто дослідити вплив факторів на рентабельність активів (ROA), що показано в формулі:

$$ROA(Pa) = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times \frac{\text{Дохід}}{\text{Середня величина активів}}, \quad (2.8)$$

Де перший співмножник цієї моделі є рентабельністю продажу за чистим прибутком - Рпрод, другий – швидкість обороту загального капіталу (активів) – КоБА.

Проаналізуємо вплив факторів на економічну рентабельність протягом підзвітного періоду. Оскільки формула Дюпона - це мультиплікативна модель, то факторний аналіз може бути проведений за допомогою методу абсолютних різниць. Результати факторного аналізу відображені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Результати факторного аналізу рентабельності активів

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2021 від 2019 +-	Відхилення 2021 від 2020 +-
Рентабельність активів (ROA)%	1.690	1.3836	1.5139	-0.1761	0.1303
Рентабельність продажу (Рпрод)%	1.914	1.725	1.171	-0.743	-0.554
Оборотність активів (Коа)%	0.8832	0.8021	1.2925	0.4093	0.4904
Розрахунок факторів впливу	Методика розрахунку			Значення	
Вплив зміни рентабельності продажу на ROA (ΔROA Рпрод) Рік до року	-0.1761×1.914	0.1303×1.725		-0.337	2.247
Вплив зміни оборотності активів на ROA (ΔROA Коа)	0.4093×1.690	0.4904×1.3836		0.6917	0.6785

Сукупний вплив факторів відповідає зміні економічної рентабельності, отже, розрахунки є вірними. З таблиці 2.19 випливає, що наприклад для зменшення рентабельності активів підприємства в 2021 році відносно до 2019 року на -0.1761 в.п. за період було спричинено негативною дією фактору рентабельності продажу (-0.337 в.п.). Зміна оборотності загального капіталу позитивно вплинула на рентабельність активів (0.6785 в.п.), і цей позитивний вплив фактору оборотності є більш вагомим, ніж негативний вплив фактору рентабельності продажу. Звідси випливає, що для зростання економічної рентабельності підприємства необхідно звернути увагу на підвищення ефективності продажу продукції, тобто отримувати більші прибутки з одиниці реалізованої продукції.

Із розрахунків, представлених в таблиці 2.18 видно, підприємство є досить малорентабельним, якщо розглядати окремо з кожних показників, можна зауважити, що рентабельність активів має тенденцію до зменшення у дослідних роках, рентабельність власного капіталу у 2021 в порівнянні з 2019 роком теж зменшилась на 0,034 в. п. Показники рентабельності реалізованої продукції мають також нестабільну динаміку, ця рентабельність у 2021 році спала набагато більше, ніж зросла у 2020 році відносно 2019 року, так як і рентабельність продукції має збільшення у 2020 році, але в 2021 вже можна спостерігати досить значний спад, все це відбулося завдяки непомірному збільшенню витрат на собівартість виробленої продукції. Підводячи підсумки, потрібно відмітити, що розраховані показники рентабельності мають тільки приблизний характер, оскільки інформаційна база для їх розрахунку була обмежена фінансовою звітністю першої та другої форми, чого швидше за все є недостатньо.

2.3 Оцінювання необхідності втілення диверсифікованості діяльності підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»

На сучасному етапі формування ринкових відносин першочергового вирішення вимагає потреба адаптації підприємств до діяльності в

висококонкурентних умовах. Саме конкуренція є рушійним фактором, що спонукає підприємства до вдосконалення, тобто диверсифікації своєї діяльності. Що дозволяє їм ставати більш успішнішими на ринку і бути більш витривалішими у боротьбі за свою прихильність в споживачів.

Особливо уваги потребує механізм створення конкурентних переваг в сфері діяльності підприємства харчової промисловості, і зокрема як буде розглянуто його хлібопекарської підгалузі. Вироби хлібобулочної промисловості зазвичай посідають провідне місце в структурі вітчизняного споживання, оскільки від їхньої діяльності залежить навіть не стільки продовольча, скільки навіть національна безпека України. Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі набуває особливої актуальності, що може досягатися диверсифікацією діяльності підприємств даної галузі.

Вибір необхідності запровадження диверсифікації, як діяльності яка може підвищити конкурентоспроможність підприємства, згідно Балабанової Л.В, має спиратися на передбаченні появи ймовірних ризиків і загроз, аналізування конкурентних ситуацій в галузі виробництва хлібної продукції, визначати стратегічну конкурентну позицію, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентного суперництва, проведення коригуючих дій для подальшого розвитку підприємств [54].

Стосовно досліджуваного підприємства, в попередньому підпункті було розглянуто його головні фінансово- економічні показники, проте для того, щоб додатково оцінити саму необхідність в диверсифікації, необхідно провести додаткові дослідження/розрахунки.

Таким чином, спершу, потрібно провести дослідження навколишнього середовища, тобто конкурентів, постачальників та споживачів компанії.

Далі, необхідний аналіз вже існуючих позицій та можливостей самого підприємства, його технічних, технологічних, фінансових, сировинних та інших ресурсів.

На третьому етапі можна провести SWOT-аналіз, який дає можливість фінансового стратегічного аналізу, це один з найбільш простих і доступних

методів, який може дозволити прояснити різноманітні аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища, такий аналіз дійсно здатний допомогти при виборі найоптимальнішої стратегії розвитку підприємством.

Оцінка стратегії диверсифікації діяльності підприємства передбачає необхідність оцінки:

- темпу зростання наявних ринків підприємства;
- конкуренцію на дійсних галузі ринках;
- інвестиційні можливості компанії, що було досліджено в попередньому підпункті;
- рівень компетенції керівництва підприємства;
- конкурентоспроможність поточних товарів [55].

Варто зауважити до першого етапу дослідження, що згідно з офіційними статистичними даними протягом останнього десятиліття спостерігалось стабільне скорочення споживання хлібних продуктів населенням України [35].

Одним з базових інструментів аналізу конкурентного оточення підприємства з метою стратегічного планування є оцінювання «5 сил конкуренції в галузі» М. Портера, яка є, мабуть, найпопулярнішим інструментом конкурентного аналізу. Згідно з класичною моделлю М. Портера конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил як:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарівзамінників, що виробляються іншими галузями;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та купівельна спроможність покупців;
- економічні можливості та рівень впливу постачальників ключових ресурсів [56].

Конкурентне середовище на хлібному ринку зумовлений організаційно-технологічними особливостями діяльності компаній даної галузі. Виготовлення хліба з впевненістю можна назвати, масованим поточним виробництвом із безперервним режимом технологічного процесу, продукція підприємств має дійсно короткий термін зберігання, обсяг виробництва залежить у першу чергу

від попиту на продукцію. Хлібопекарська діяльність загалом визначається зниженим рівнем концентрації своєї присутності. Оскільки хлібзаводи знаходяться майже в усіх райцентрах України, де ніодна з компаній не забирає значну частину ринку, і не є спроможним хочаб якось серйозно вплинути на виготовлення продукції галуззю. Вітчизняний ринок хліба та хлібобулочних виробів у цілому може бути визначений як ринок монополістичної конкуренції, оскільки на ньому представлено багато виробників; продукти диференційовані та низькі бар'єри входження до галузі.

Виробників хлібопекарської продукції можна розділити на три стратегічні групи конкурентів залежно від обсягів виробництва (виробничої потужності) та рівню впливу на ринок.

1. До першої стратегічної групи, якій належить 60 % загальнонаціонального ринку, входять великі промислові виробники — хлібопекарські концерни та холдинги, що мають у своєму складі кілька бізнес-одиниць (хлібозаводів, хлібокомбінатів) у різних регіонах України, ці компанії згуртовані в таблиці 2.17 яку також використала Ліщинська В. В в своєму дослідженні [57].

Таблиця 2.20 - Основні учасники ринку хлібобулочних виробів України

Ланцюг постачання	Кількість учасників	Основні гравці
1	2	3
Виробництво	Більше 100 хлібозаводів та понад 400 міні-пекарень.	ПАТ «Київхліб», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Куліничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай»

Продовження таблиці 2.20

1	2	3
Оптова торгівля	Більше 100 учасників	ТОВ «Август-Кий», ТОВ «Афіна-Груп», ТОВ «Тема-Б», ТОВ ТД «Гекта», ТОВ «Альта-Віста»
Роздрібна торгівля	Торговельні мережі, супермаркети, магазини, МАФи, продовольчі ринки	
Кінцеві споживачі	Населення України	

2. До другої стратегічної групи належать значна кількість хлібозаводів, які мають середню виробничу потужність і конкурують переважно на локальних ринках (у радіусі 100—150 км). Ці підприємства випускають достатньо широкий асортимент продукції за основними товарними групами для більшості ринкових сегментів. Хоча підприємства цієї групи разом забезпечують лише 30 % національного виробництва хліба та хлібобулочних виробів, однак у локальних масштабах (міста, району або області) вони є домінуючою фірмою і займають лідируючі позиції на відповідних локальних ринках.

3. До третьої стратегічної групи належать дрібні виробники (пекарні, міні-пекарні, пекарні-кондитерські), що за організаційною формою є переважно приватними підприємствами (ПП, ФОП), які мають малу виробничу потужність до 3 т на добу, фокусують свою діяльність на певному ринковому сегменті та продають свою продукцію або безпосередньо в місці випічки, або поставляють лише на дуже обмежений локальний ринок (переважно в межах окремого міста або селища). Підприємства цієї стратегічної групи, як у масштабах загальнонаціонального (10 %), так і на локальних ринках хліба та хлібобулочної продукції, займають незначну частку ринку (менше 1 %). За технологією виробництва до складу цієї групи входять два типи підприємств — пекарні з повним виробничим циклом і пекарні, які випікають продукцію з хлібобулочних напівфабрикатів (міні-пекарні в магазинах і супермаркетах).

На ринку хлібобулочної продукції виділяють такі ринкові сегменти: за товарними групами (хліб і хлібні вироби, булочні вироби, кондитерські

вироби); за термінами зберігання та реалізації продукції (хліб і хлібобулочні вироби нетривалого зберігання, хлібобулочні вироби тривалого зберігання); за технологією виготовлення продукції (свіжий хліб і хлібобулочні вироби за класичною технологією, заморожені хлібобулочні напівфабрикати).

Однією з найважливіших конкурентних сил для хлібопекарської галузі виступають споживачі. За обсягами покупок споживачі хлібобулочних виробів поділяються на дві ключові категорії: торговельні організації та кінцеві споживачів.

У середньому за рік у розрахунку на одну особу в 2020 р. споживалось 96.6 кг хліба та хлібопродуктів, згідно з даними статистичного щорічника України за 2020 рік [35].

За структурою вживання та галузевого виробництва лідируючі позиції займають хлібопродукти, що можна віднести до найнижчої цінової категорії, що займає близько 80 % сегменту ринку, що можна побачити в статистичних публікаціях об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості України «Укрхлібпром» [58].

Зниження величини реального доходу споживачів у зв'язку з високою інфляцією і погіршенням загального добробуту населення в Україні останніх років передбачає зниження платоспроможного попиту на ринку хлібобулочної продукції. Щороку подібна, негативна динаміка посилюється. Хлібною продукцією здебільшого купується в такій кількості, який є просто необхідний для вживання в їжу лише в день покупки.

Стосовно структури хлібного попиту, вибір українців є досить консервативний і традиційний: більше половини попиту складає пшенично і житньо-пшеничні сорти, серед яких найбільшим попитом користується хліб український і різні види батонів. Продаж даної продукції кінцевим споживачами здійснюється двома ключовими каналами — в спеціалізованих (фірмових) магазинах хлібною продукції і хлібобулочні відділи в торговельних установах (продуктових магазинах, супермаркетах, ринках та інших підприємствах роздрібної торгівлі).

Хлібопекарська галузь характеризується досить низькими як вхідними, так і вихідними бар'єрами. Проте саме для великих промислових підприємств входження в дану галузь ускладнюється насамперед необхідністю залучення значних фінансових інвестицій, а малі підприємства (наприклад міні-пекарні) зустрічаються з іншими бар'єрами — вищими витратами на виробництво і неможливістю економії на масштабах, порівняно з хлібозаводами, які мінімізують свої витрати за рахунок виробництва великих обсягів масових сортів хліба.

Адміністративне регулювання галузі, яке обмежує ринкове ціноутворення, рентабельність виробництва і продажу хліба, робить цей бізнес не дуже привабливим для потенційних учасників та інвесторів. Загроза входу на вітчизняний ринок нових конкурентів існує переважно в сегментах кондитерських і хлібобулочної продукції з тривалим зберіганням.

Виробництво хлібної продукції - є дуже матеріаломісткою діяльністю — де в середньому 40—60 % вартості хліба та його похідних продуктів-становить витрати на матеріали [58].

Саме через високу матеріалозалежність, великий вплив на діяльність компаній мають постачальники, як сила конкуренції, тримають вплив на конкурентне середовище, оскільки є пряма залежність якості хлібної продукції і її ціни, від якості та ціни сировини, ціни енергоресурсів, а також від технологічності хлібопекарського обладнання.

Головною сировиною в хлібопекарській промисловості є борошно, яке хлібопекарські підприємства купують здебільшого в приватних підприємств в своєму регіоні і тільки невелика частина компаній хлібопекарської галузі забезпечується борошно з власного виробництва, ціна хлібопекарського борошна постійно зростає через подорожчання зерна на внутрішньому та зовнішньому ринках, чому можна пересвідчитись з дослідженням Ліщинської В. В. [57].

Оскільки більшість продукції хлібопекарської галузі є товаром першої необхідності, то число реальних товарів-замінників незначне. Основним товаром-замінником для продукції хлібопекарної галузі в сегменті

свіжовипеченого хліба нетривалого зберігання виступають хліб і хлібопродукти імітаційно домашнього приготування, проте більшість споживачів не може відмовитися від хліба та хлібопродуктів промислового виробництва.

Суттєву конкуренцію продукції хлібопекарської галузі в сегментах булочних і кондитерських виробів створює продукція кондитерської галузі (цукрові та шоколадні вироби). У цьому сегменті товари значно диференційовані за рівнем якості, представлені в усіх цінових діапазонах

На підприємстві «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» існує три цехи: заготівельний, де виробляються заготовки, проміжний, і головний, де виготовляється продукція, а також інші підцехи:

- склад, для зберігання продукції підприємства;
- ремонтний цех, де група механіків здійснює ремонт, наладку, монтаж технологічного та іншого обладнання.
- транспортний склад, де зберігаються транспортні засоби підприємства;

Господарська діяльність компаній аналізується за його головними функціонуючими елементами, до яких можна віднести: виробництво, фінанси, маркетинг, робочий персонал, тощо. Кожний з даних елементів характеризується за допомогою відповідних показників, які можуть бути як джерелом переваг, так і недоліків підприємства

Виробнича діяльність підприємства та її організація:

Оскільки підприємство було організовано на базі попередньо закритого хлібзаводу, через це йому в наслідок було залишено велику кількість, і рінманітність обладнання. Кількість одиниць встановленого обладнання на заводі є більшою, ніж використовується. Наявність обладнання дозволяє дещо збільшити обсяг продукції що виробляється, розширити номенклатуру, впроваджувати освоєння нових видів продукції.

Модернізація не проводиться за більшістю його обладнанню, через відсутність значних фінансових можливостей, але можна зауважити, що за рахунок застарівання технологічних процесів по виготовленню поступово погіршуються умови праці. Закупка нового вартісного обладнання не планується. На заводі є в наявності певна кількість нового обладнання,

більшість же обладнання, що було в роботі і знаходиться здебільшого в задовільному, робочому стані.

З раніше проведених розрахунків, можна заявити, що протягом 2019 – 2021 рр. не відбувається зростання основних фондів на підприємстві, що показано в пункті 2.2.

Для виробництва компанія має дві пекарських ліній та одну універсальну лінію, де виготовляється різноманітна продукція. Матеріально-технічна база постійно застаріває.

Всі виробничі потужності знаходяться в одному місці, займана підприємством площа невелика, трішки відчутним є відсутність значних складських приміщень, проте через специфіку бізнесу, це не критично, адже виготовлення і доставка на ринок виробленої продукції – є швидкою подією, тому в наявному темпі виробництва це не має такого значення, проте може дати про себе знати, тоді коли підприємство надумає використовувати своє обладнання в більш швидкому темпі, зі збільшенням продукції .що випускається.

На початку діяльності в підприємства не було необхідності в додаткових закупівлях нового обладнання, адже цехи вже були заповнені всім необхідним, в одному з цехів було встановлено заготівельне обладнання, в другому/ і третьому цехах проводили процес виготовлення хлібної продукції, і кондитерських виробів, на підприємстві постійно працювала певна кількість людей, часто не офіційно, через, що в фінансовій звітності це не відображається, разом з цим, праця в основному була ручною.

Можливість зміни технології у часі досить незначна. Взагалі технологічне обладнання є морально застарілим, крім того спостерігається значна частка важкої ручної праці.

Фінансовий потенціал підприємства, з огляду на попередні розрахунки, є досить не значним, де під «фінансовим потенціалом підприємства» можна розуміти як ресурсний так результативний опис цього поняття. За ресурсного підходу фінансовий потенціал ототожнюється із фінансовими ресурсами, а за результативного – із показниками стабільності фінансового стану підприємства.

Проміжною порадою, для того, щоб покращити фінансово-економічний стан підприємства можу бути, такими, щоб:

- приділяти більшу увагу до роботи з вхідною сировиною;
- знизити кількість операцій по бартеру;
- а саме головне провести інвентаризацію наявних матеріальних ресурсів і обладнання;
- здати в оренду не використовувані в основній виробничій діяльності потужностей, або ж задіяти його самому підприємству.

В загальному вигляді- фінансово-економічне становище «Немирівського комбінату кооперативної промисловості», з огляду на умови сьогодення, є відносно задовільним, за сприятливих умов зовнішнього середовища і дій від самого підприємства, дане підприємство має хороші перспективи подальшого успішного розвитку.

Третій етап дослідження необхідний для того, щоб оцінити перспективи підприємства, необхідно провести певний аналіз діяльності підприємства, де згідно з думкою Іванова Ю. Б., де найефективнішою та найукомплектованішою методологією дослідження може бути SWOT- дослідження [59].

Ключовий зміст SWOT- діагностики передбачає врахування у процесі формування стратегії базових факторів, визначальних для розвитку та виробництва продукції [59].

SWOT-аналіз дозволяє виявити та структурувати сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні можливості та загрози.

Внаслідок співставлення внутрішніх сил і слабкостей підприємства з можливостями, можна зробити висновок про те, в якому напрямку компанія може розвивати свою діяльність [60].

З проведеного фінансово-господарського аналізу зроблено висновок, що для більш доцільного вибору необхідності проведення диверсифікації підприємством «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» необхідно розглянути сильні та слабкі сторони піддослідного підприємства, а також можливості та загрози компанії, про які вже згадувалося у попередньому розділі.

Сформовану матрицю SWOT-аналізу підприємства представимо в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 - SWOT-аналіз підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід; 2. Висока якість продукції; 3. Досить значна популярність компанії в місцевості; 4. Задоволеність клієнтів; 5. Відпрацьовані бізнеспроцеси; 6. Згуртований колектив; 7. Широкий асортимент; 8. Навчений персонал. 	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатність рекламної політики- недостатність рекламної політики негативно вплине на зв'язок з громадськістю; 2. Відсутність стратегії – через не відбуватиметься збільшення цільової аудиторії. 3. Відносно малий асортимент продукції-тенденція попиту може впасти через недостатність асортименту; 4. Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень.
<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нові потреби в техніці, нові можливості, сучасніші моделі; 2. Визначення цільової аудиторії; 3. Додаткові та супутні послуги; 4. Тенденції попиту; 5. Співпраця з компаніями виробниками супутніх товарів; 6. Збільшення цільової аудиторії завдяки рекламі; 7. Побудова хороших зв'язків з громадськістю. 	<p>ЗАГРОЗИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продукти аналоги фірм, які мають більше коло збуту товару; 2. Нові гравці на ринку; 3. Зміна тенденцій попиту та технологій; 4. Законодавче регулювання; 5. Економічний спад, кризові явища.

Одними з найважливіших та впливових загроз компанії є конкуренти, що мають розгалуженішу мережу збуту товару, через це підприємство не отримує доступу до потенційних клієнтів, відповідно до чого втрачає прибутки.

Загрози, що знайшли втілення в життя, призвели до виникнення слабкостей в діяльності компаній, а саме таких як, непостійний, змінний

успіх у бізнесі, невпевненість персоналу в завтрашньому дні, затримки в виплаті зарплат, збільшенню кредитної заборгованості і спад основних фінансових показників. З усіх можливих шляхів розвитку підприємства, одним з найбільш вигідних для підприємства є розширення географії мережі збуту товару підприємства.

Виникає необхідність розробити стратегію диверсифікації, яка допоможе виробництву приблизити як нову, так і традиційну продукцію до потенційних клієнтів та за рахунок цього скоротити транспортні та логістичні витрати. Конкуренція на ринку дуже сильна, і зараз гравці наголошують як на якості продукції, так і на низькій ціні що є дуже важливим фактором при виборі продукції певної конкретної фірми, особливо в умовах все більш широко наступаючої економічної кризи. Обсяги продажів останні роки залишаються досить стабільними. В залежності від впливу зовнішнього середовища, факторів внутрішнього середовища, стратегічних завдань, поточних індивідуальних особливостей підприємства, його сталість розвитку, може задіювати велику кількість різних елементів: організаційно-управлінських, технологічних, маркетингових, фінансових, інвестиційних і т. д., що розглядаються в різних аспектах. У рамках забезпечення сталого розвитку підприємства слід звернути увагу на управління виробництвом, а також на розроблення і реалізації зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможної політики даним підприємством, що далеко не завжди реалізується на завжди практиці. Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільного ринку, який останнім часом припинив розвиватись, і зараз знаходиться в стані спаду, через соціально-економічну кризу яка насувається на Україну.

Повертаючись до SWOT аналізу, ми повинні вирішити, що допоможе нам як із сильних сторін необхідно вижати по максимуму наявні можливості, а також зрозуміти що може допомогти уникнути загроз зовнішнього середовища. Не дивлячись на нестабільність загальної економічно-політичної ситуації керівництво зможе спробувати адекватно до них підлаштуватись. Таким чином, завдяки популярності у споживачів, наявності довіри з їхнього боку до підприємства керівництву може бути простіше впоратися зі змінами на

ринку. На виробництві працюють досить досвідчені співробітники, тому якщо з'явиться можливість зайняти нову ринкову нішу, вони могли б спробувати своєчасно виробити необхідну стратегію розвитку, проте чомусь цього не відбувалося раніше, і не відбувається зараз. У даного підприємства є досить значна кількість власних коштів, тому вільні грошові кошти можна буде використовувати для розширення діяльності.

Наявні сильні сторони допоможуть підприємству уникнути загрози і допоможуть скористатися можливостями, що з'являються на ринку (можливість відкрити нові точки роздрібної торгівлі, залучити нових клієнтів) Однак слід бути обережними, необхідно чітко планувати власні кошти, вкладені в бізнес, оскільки можлива ситуація, що банк відмовить у наданні кредиту через власні наявні проблеми з ліквідністю (нестачею готівки), також свій внесок має дуже нестабільна політична ситуація в країні, і всі можливі ризики пов'язані з цим. Керівництво підприємства по можливості сприятиме розвитку і розширенню його діяльності, створення сприятливих умов для роботи і зростання довіри в регіоні і за його межами до виробництва і до його продукції.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для підприємства Немирівський комбінат кооперативної промисловості на даному етапі розвитку є стратегія розширення кола збуту товарів підприємства. Це обумовлено тим, що у фірми є для цього деякі можливості, при цьому компанія все-таки має певний ряд переваг, завдяки яким вона є досить помітним конкурентом в своїй галузі в своєму регіоні.

Вибрана раніше стратегія в діяльності підприємства не веде його до досягнення жодних нових досягнень в фінансових результатах, після проведеного аналізу найбільш значимими і вірогідними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту, урізноманітнення можливих мереж збуту виробленої продукції.

Після позиціювання загроз було виявлено, що:

1. До критичного стану підприємство можуть привести вихід в галузь великого числа конкурентів і перемикання споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

2. До руйнування підприємства або її виходу з галузі може привести зовнішні фактори, як, економічна криза, або обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення зборів, зростання податків, посилювання регулювання рівня цін на продукцію, примусова реалізація продукції для соціальних об'єктів чи споживачів за заниженими цінами, нижчими за собівартість, введення локдаунів та інших обмежувальних дій, особливо під час військового стану. Діяльність має бути направлена на максимальне використання наявних можливостей, якими вже володіє дане підприємство, і максимально можливий захист від загроз.

Таким чином з проведеного SWOT-аналізу, і перегляду головних фінансових показників діяльності підприємства, можна зробити висновок, що ситуація для даного підприємства є хоч і стабільною, проте неозброєним оком можна помітити, що підприємство перебуває в усіх з можливих форм стагнації, воно не розвивається, не стає більш прибутковим, рентабельність знаходиться на дуже низькому рівні, основні виробничі засоби застарілі, впровадження нової техніки, та інших іноваційних рішень не впроваджується в життя, стратегічного бачення щодо діяльності підприємства як такого і не існує.

Для заключного виміру рівня диверсифікації варто визначити структуру реалізованої продукції та розрахувати питому вагу кожного її виду у загальній виручці, що і було показано в таблиці 3.2, де показано, що хлібобулочні вироби займають 94,8% від загального обсягу виробництва, кондитерські вироби 3,2%, особливі, спецзамовлення 2 %. Вже з огляду на частки кожного з видів продукції, можна зробити висновок, що підприємство зациклено на виробництві однієї продукції.

Під час проведення аналізу підприємства на диверсифікованість його діяльності, де згідно з даними основних видів діяльності, що також показано в пункті 2.1, на підприємстві частково впроваджена диверсифікованість, проте з одночасним співставлення результатів проведеного фінансово-господарського аналізу зроблено висновок, що для більш ефективної роботи «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» необхідно розробити пропозицію щодо можливої подальшої, більш доцільної диверсифікації його виробництва.

Висновки до другого розділу

Аналіз поточного стану і розвитку хлібопекарської промисловості показує її високу конкуренцію, що підсилюється постійним зниженням об'єму продукції що виготовляється, через постійне зниження чисельності населення. Істотним фактором, що обмежує виробничі потужності харчової промисловості, є стан основних фондів - їх зношеності, половина технологічного обладнання, а саме десь 51% потребують, а близько третини з них потребують модернізації. Лише невелика активна частина основних виробничих фондів відповідає міжнародним стандартам, де тільки 19% виробничих потужностей компаній відповідають світовому рівню.

«Немирівський комбінат кооперативної промисловості» є підприємством хлібопромислової галузі України, в асортименті компанії представлений відносно не широкий вибір хліба, хлібо-булочної продукції, а також кондитерських виробів, та ін.

Проаналізувавши діяльність компанії, можна зробити висновок про те, що в 2019-2021 рр., в досліджувані роки, а особливо в 2021 році, відбулися зміни пов'язані із значним збільшенням собівартості виробленої продукції, яка зросла в 2019 році з 2395.3 тис. грн. до 3508 тис. грн в 2021 році, тобто собівартість зросла на 1267 тис. грн., проте в результаті чого не відбулось зміни величини чистого доходу. Доходи, і видатки підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» в 2021 році в основному мають позитивну динаміку в порівнянні як з 2019 роком, та негативну динаміку у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Чистий дохід від реалізації в 2021 році збільшився на 1380.2 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком та на 1155.6 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. А фінансовий результат до оподаткування у 2021 році залишався приблизно однаковим протягом досліджуваного періоду. Загалом динаміка в усіх роках є стагнуючою якщо порівнювати фінансові результати попередніх років. Показники рентабельності мають низхідну динаміку коефіцієнт рентабельності активів в 2019 році складав 1.690, а в 2021 - 1.5139, показник коефіцієнта рентабельності діяльності показує аналогічний спад з

2.102 в 2019 р., до 1.428 в 2021 р., рентабельність власного капіталу залишалася на досить близькому рівні, 1.588 в 2019 р., та 1.554 в 2021 р.

Досить питома вага у першому розділі балансу підприємства належить нерозподіленому прибутку, на який припадає близько 9% у 2020 році, тоді як в 2019 році цей показник складав трохи більше 5%.

Проте варто відмітити фінансову самодостатність даного підприємства, адже «Немирівський комбінат кооперативної промисловості», вочевидь виходить на самоокупність і тільки, адже з фінансової звітності можна дізнатись про те, що незважаючи на досить хороші показники чистого доходу від реалізації продукції, підприємство хоч і отримує чистий прибуток, проте він здається мізерним, за останні 3 роки з 2019 по 2021 середньорічний чистий прибуток знаходиться на рівні трошки більше за 40 тис. грн, підприємство отримує такі низькі показники через використання застарілого обладнання, завдяки наявності проблем у підходах до реалізації продукції та у досить його невеликих масштабах, через одноманітність продукції яку хлібокомбінат випускає, через одноманітність діяльності що здійснює підприємство, через нерозгалуженість збутовості товарної продукції. Отже, можна зробити висновок про те, що в 2021 році відбулися зміни пов'язані із збільшенням значною мірою собівартості проданої продукції, від чого залежить величина чистого прибутку, який у підприємства присутній, проте за останні роки залишається на одному рівні. Загалом динаміка в досліджуваних роках є досить нестабільна, стагнуюча, де відносним піком багатьох значень можна вважати 2020 рік.

Під час проведення аналізу підприємства на диверсифікованість його діяльності, на підприємстві частково впроваджена диверсифікованість її діяльності, проте з одночасним співставлення результатів проведеного фінансово-господарського аналізу, з різними методиками дослідження стратегічного стану підприємства, зроблено висновок, що для більш ефективної роботи «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» необхідно розробити пропозицію щодо можливої подальшої, більш доцільної диверсифікації його діяльності.

З РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО МОЖЛИВОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ КОЛЕКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НЕМИРІВСЬКИЙ КОМБІНАТ КООПЕРАТИВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Напрямки поліпшення стану харчової та переробної промисловості і хлібопекарської галузі в розрізі реалізації загальногалузевого тренду диверсифікації підприємств

Харчова промисловість - одна з найбільших і найважливіших галузей промисловості України. Ця галузь визначає, чи забезпечується продовольча безпека держави, чи підтримується нормальний рівень життя населення і чи життєздатна економіка.

Задоволення природних потреб у продуктах харчування у структурі потреб людини відіграє пріоритетну роль, оскільки кожен житель України є споживачем продукції цієї галузі, це надає їй, тобто харчовій промисловості, величезне значення, тенденції, проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України досліджувала велика кількість науковців, зокрема Сичевський М. П., Пилипенко О. Є., Пашнюк Л. О., та інші.

Виділяючи основні проблеми в діяльності підприємств харчової промисловості, що було показано в розділі 2.1, проте можна відзначити, що на сьогоднішній день існують наступні основні тенденції розвитку і функціонування продовольчого ринку в Україні [61,62]:

- диктат своїх умов потужними, гігантськими корпораціями.
- відсутність серйозних інвестицій в харчову промисловість, як таких.
- динамічний розвиток багатьох регіональних ринків, оскільки багато регіональних ринків проходять фази свого розвитку з певною заданою динамікою.
- впровадження певних новітніх технологій для більш ефективної переробки сировини в готову продукцію.

Головним завданням, яке ставиться перед підприємствами галузі, згідно з думками багатьох дослідників, зокрема Пашнюк Л. О. та Тарасюк Г.М., є

необхідність модернізації виробничого обладнання та впровадженням сучасних технологій в виробництві задля успішності їхнього подальшого розвитку, а також для підвищення конкурентоспроможності продукції яка нею випускається [63, 64].

Для вирішення цього завдання, необхідно залучити широкий спектр джерел інвестицій, залучити інвестиції, які в першу чергу повинні бути спрямовані на модернізацію і технологічне переозброєння підприємств, прискорений розвиток і підвищення ефективності основних базових підсекторів виробництва. В свою чергу, дане завдання тісно пов'язане з тим, що перед підприємствами галузі, постає завдання із забезпечення постійної якості та безпечності продукції.

Забезпечення даних умов має позитивний вплив, не тільки для компаній, але і для споживачів. Завдяки новітнім технологіям виробник має можливість знизити витрати на переробку і закупівлю сировини, покращити якість готової продукції тощо, і споживач, відповідно у свою чергу, зможе придбати необхідну якісну продукцію за більш нижчою ціною [64].

Аналізуючи основні перспективні тенденції харчової промисловості, зокрема, визначені Пилипенком О. Є. [65], розглянемо їх з позиції диверсифікації (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналізування перспективних тенденцій харчової промисловості з позиції диверсифікації

Перспективний напрямок розвитку галузі (Пилипенко О. Є. [65])	Відповідність типу диверсифікації (авторський аналіз)
1	2
Зниження витрат на переробку сировини харчовими підприємствами, підвищення якості готової продукції за рахунок використання новітніх технологій з перспективою зниження ціни на необхідні товари для кінцевого споживача.	Може, супроводжуватись, в першу чергу, зворотною диверсифікацією, а саме – входженням підприємств в с-г виробництво.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Перспектива отримання додаткового доходу від виробника за рахунок створення інноваційної продукції та задоволення потреб різних груп споживачів.	Може супроводжуватись горизонтальною концентричною диверсифікацією – розширенням спектру продукції або «стратегією розвитку товару» (в залежності від типу інновації – радикальна чи поліпшуюча).
Перспектива виходу національних виробників продуктів харчування на закордонні ринки і закріплення їх там, отримання великого прибутку, просування компанії і бренду продукту в глобальному масштабі.	Диверсифікація ринків, може супроводжуватись горизонтальною концентричною диверсифікацією, як розширенням спектру продукції, так і географічним розширенням, через експансію продукції чи самого бізнесу, може супроводжуватись пов'язаною прямою диверсифікацією, зокрема, – створенням власної торгової мережі.
Перспектива залучення іноземних інвестицій для підвищення ефективності діяльності компанії, розширення асортименту продукції, що випускається, придбання новітнього обладнання і т. д.	Може супроводжуватись будь-яким типом диверсифікації, в залежності від візії нових інвесторів.

Негативний вплив на розвиток харчової промисловості згідно думки Римар О. Г., Мазуркевич І. О., багато в чому заключається в його повній залежності від сільського господарства: від нього залежить не тільки об'єм виробництва готової продукції, але показники якості, асортимент та загальна цінова динаміка на продовольчому ринку країни, оскільки через спад

сільськогосподарського виробництва в останні роки гостро постало питання поставок сировини на ринок, що набуло гострого характеру [66].

Харчова промисловість все більше потребує забезпеченості сировиною, ще й належної якості, також важливим фактором впливу є відсутність технологічно пов'язаних виробничих потужностей, заснованих на принципі "з-поля-через завод- на ринок ", а також інфраструктури для закупівлі сільськогосподарської сировини, призначеної на дрібносерійне виробництво [64]. Це, на мою думку, суттєво стримує реалізацію, актуальної для переробних підприємств, пов'язаної зворотної диверсифікації.

Крім того, розвиток харчової промисловості (за даним типом диверсифікації) стримується [64]:

- нестачею обігових коштів, необхідних для закупівлі сировини, особливо сезонної сировини;
- недостатніми потужностями для переробки сільськогосподарської сировини на виробничих майданчиках;
- відсутністю виробничих потужностей для глибокої, безвідходної переробки сільськогосподарської сировини.

До негативних тенденцій також відноситься той факт, що однією з основних причин уповільнення розвитку галузі, що також має на увазі відсутність передумов для стійкого зростання в майбутньому, є матеріально-технічний стан виробничого обладнання в харчовій промисловості. У галузі спостерігається накопичення застарілих машин і устаткування, відсутні достатні джерела для відтворення основних фондів, що призводить до низької продуктивності праці, високих цін і низької конкурентоспроможності продукції. Таким чином, зростання стратегічного потенціалу, конкурентоспроможності та економічної ефективності харчової промисловості повинно бути обумовлено постійним і більш швидким оновленням основних фондів, що вимагає від підприємств галузі пошуку джерел і створення умов для проведення інвестицій в дану сферу діяльності. При цьому, процес залучення потужних інвесторів, як правило обумовлює якісну зміну менеджменту та маркетингу і може супроводжуватись реалізацією будь-якого типу

диверсифікації, виходячи із міркувань та ринкової візії нових інвесторів (див. табл. 3.1, пункт 4).

Серед актуальних завдань розвитку харчової промисловості, спрямованих на подолання негативних тенденцій, утвердження її позицій як конкурентоспроможної галузі промислового виробництва, слід віднести [67]:

- збільшення товарообігу, вихід на нові ринки збуту, ефективне використання існуючого потенціалу;

- захист прав споживачів, підвищення безпеки харчових продуктів, розробка і застосування передових біологічних вимог і гігієнічних стандартів якості для харчової сировини і харчових продуктів;

- формування системи вільних і прозорих цін шляхом організації перспективного сільськогосподарського ринку, наповнення фінансовими і сировинними потоками його інфраструктури, створення умов для здорової конкуренції, розвитку приватних ініціатив і співробітництва;

- прискорити розробку і впровадження державних стандартів і сертифікатів відповідності на українську харчову продукцію, які відповідають міжнародним вимогам;

- оновлення в області логістики- і технологічну базу харчової промисловості, спрямовану на інтенсифікацію технологічних процесів, модернізацію, реконструкцію, технічне переозброєння, створення нових засобів виробництва, впровадження принципово нових технологій, які забезпечують збереження цінних властивостей сировини і значне поліпшення якості готової продукції, використання безвідходних та маловідходних технологій, комплексне використання і переробка харчових продуктів, переробка сировини, максимально залучаючи місцеві, Нетрадиційні ресурси для виробництва продуктів харчування;

- створення сприятливих умов для залучення як іноземних, так і вітчизняних інвесторів, використання лізингових послуг, різних форм кредитування виробництва і т. д.;

- підготовка законодавства, спрямованого на захист вітчизняних виробників продуктів харчування та підвищення ефективності окремих галузей харчової промисловості.

Також вимогами часу можна назвати поліпшення управління продажами продукції та дистрибуцією, що, по-суті, є тактичною реалізацією прямої пов'язаної диверсифікації. В цілому, питання маркетингу стають все більш актуальними і поступово виходять на перше місце. Це продиктовано ситуацією, типовою для ринкових умов, коли пріоритетом є здатність продавати продукцію, а не виробляти її. Безсумнівно, основне навантаження щодо вирішення маркетингових питань лягає безпосередньо на виробника і його торгових партнерів. У той же час важливо розробити продуктову політику компанії, цінову стратегію, просування продукту, рекламу, конкуренцію та інші напрямки.

Також, для стабілізації ситуації в харчової промисловості необхідні такі заходи, які зокрема відобразив в своїх дослідженнях Якимчук Т. В. [68]:

- оновлення матеріально-технічної бази, модернізація виробництва, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції та розширення її асортименту, активізація роботи по залученню інвестицій і кредитів;

- приділяти пріоритетну увагу розвитку галузей промисловості шляхом державної фінансово-кредитної підтримки підприємств шляхом розширення їх кредитування і відновити практику виділення коштів з державного бюджету для покриття міжсезонних витрат цукрових, олійних, плодоовочевих і консервних підприємств, виноробства та інших галузей промисловості для фінансування міжсезонних витрат цукрових, олійних, плодоовочевих і консервних підприємств, виноробства та інших галузей промисловості;

- продовжувати протекціоністську політику щодо вітчизняних виробників;

- створення оптових ринків продовольчих товарів, розширення корпоративної роздрібною мережі і, як наслідок, скорочення числа посередників при реалізації продукції, що призведе до зниження цін і збільшення обсягів продажів;

- запровадити регулювання ринків зерна, цукру, вершкового масла та алкогольних напоїв;

- відновлення традиційних і нових зарубіжних ринків збуту, зокрема, створення постійних представництв певних галузей, компаній і регіонів за кордоном;

- активізувати роботу зі створення інтегрованих структур, до яких увійдуть переробні та сільськогосподарські підприємства, фірмові магазини, логістичні та збутові організації.

Кожен із визначених Якимчук Т. В. напрямків представляє собою той чи інших тип пов'язаної диверсифікації, що ще раз підтверджує актуальність даного стратегічного напрямку для харчової та переробної промисловості.

Отже основними позитивними трендами розвитку саме хлібобулочного ринку України є:

1) розширення асортименту в напрямку оздоровлення та збільшення продажів дрібноштучних свіжих виробів, крафтового високоякісного та високомаржинального хлібу;

2) зміна формату співпраці з торговельними мережами і повернення їх до початкової спеціалізації, посередництва між виробником та споживачем;

3) формування вертикально інтегрованих структур промислового виробництва із сільгоспвиробниками, зерносховищами та зернопереробними підприємствами для забезпечення якісною сировиною за договірною ціною у необхідний строк;

4) використання нових виробництва з впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій;

5) контроль за якістю, харчовою цінністю та безпечністю сировини, напівфабрикатів, готових виробів;

6) підвищення рівня оплати праці та якості кадрового забезпечення сфери хлібопечення;

7) підтримка заходів, спрямованих на поширення культури споживання хліба;

8) освоєння нових ринків збуту продукції тривалого зберігання.

Резюмуючи, можна сказати, що доступність сировини і місце споживання готової продукції, що може бути забезпечено самими переробними підприємствами через реалізацію прямої або зворотної пов'язаної диверсифікації, - основа ефективного розвитку харчових підприємств. Але не слід забувати і про навколишні умови, і про стан наявності ресурсів в компанії, що може вплинути на вибір інших можливих альтернатив впровадження стратегії диверсифікації, що буде розглянуто в наступному пункті.

3.2 Альтернативні стратегії проведення диверсифікації базового підприємства та можливі причини їхнього вибору

Можливим визначенням сутності диверсифікації згідно адаптованого бачення Лойко В.В., Макаровської Т.П., варто розглядати як діяльність, що спрямована на урізноманітненість таких аспектів діяльності підприємств [69]:

- продуктів (продукції);
- пунктів продажу продуктів фірми;
- споживачів і постачальників;
- засобів фінансування;
- технологій;
- баз науково-дослідницьких робіт.

Проте, Цогла, О.О. саме в стратегічному контексті бачення диверсифікації діяльності бізнесу, виділяє головними категоріями саме продукцію та ринки [70].

Розглянувши попередні бачення авторів, можна заключити, що диверсифікацію можна розглядати як співвідношення втілення урізноманітненості продукції та поширенням на нові ринки.

Диверсифікація продукції полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій.

Диверсифікація ринку полягає у входженні підприємства на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діяло:

- коли спостерігається стагнація (застій) ринку (має місце тиск з боку конкурентів на традиційну сферу діяльності підприємства, застарілий характер виробничого портфеля, падіння попиту або майже монопольна позиція);

- має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба для експансії;

- коли підприємство не в змозі досягти отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі (наприклад, коли немає сенсу або неможливе подальше розширення частки підприємств на ринку).

Оскільки головними ж напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті його бізнесу є диверсифікація продукції та ринку [70], то можливим стає зробити матрицю стратегій диверсифікації за схрещенням даних напрямів, що і було зображено в таблиці 3.2, де показана адаптована матриця стратегії диверсифікації, яка попередньо розроблена американським економістом І. Ансоффом. [2]:

Таблиця 3.2 - Матриця стратегій диверсифікації

	Товари, що виробляються	Нові товари
Наявні ринки	<i>Стабілізація позицій</i>	<i>Диверсифікація за товарами</i>
Нові ринки	<i>Диверсифікація за ринками</i>	<i>Повна диверсифікація</i>

Матриця показує, що підприємство може мати чотири стратегії диверсифікації:

1. Стратегії концентричної диверсифікації, суть якої полягає у тому, що підприємство має намір зробити спробу здобути максимально можливі переваги, використавши товари, що вже виробляються, та ринки, що вже контролюються, зайнятися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати вже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам.

2. Стратегії горизонтальної диверсифікації, тобто розширення географії ринків для наявної продукції, їх обирають тоді, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все-таки подібних, традиційних для неї товарів, та послуг. Така стратегія передбачає можливість застосування

подібних технологій і каналів розповсюдження.

3. Стратегії вертикальної диверсифікації полягають у тому, що фірма має намір збагатити асортимент виробництва товарів, звернутися або до більш ранніх стадій діяльності, наприклад, до виготовлення сировини, під вузлів, або упаковки (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності, наприклад, від виробництва сировини (бавовна) до виробництва готової продукції (одяг).

4. Стратегії конгломеративної диверсифікації, що характеризують намір підприємства здійснити повну диверсифікацію – запровадити входження нових товарів на нові ринки, долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Це сама важка в здійсненні стратегія, і її успішна реалізація вимагає від підприємств, щоб воно володіло, по-перше, виробничими потужностями, по-друге, фінансовими ресурсами, по-третє, високої компетенції в керівництві, (однією з форм зменшення ризику цього виду диверсифікації є створення спільних підприємств) [5].

Головні фактори, що обумовлюють вибір якоїсь конкретної стратегії, є наступними:

- коли ринки перенасичені головним продуктом компанії або коли настає стадія "спаду" в життєвому циклі продукту із стрімким спадом попиту на нього;

- коли в компанії має вільні грошові засоби, які можна зручно вкласти в інші сфери діяльності;

- можливість отримання синергетичного ефекту від взаємодії нового бізнесу з вже існуючим;

- коли подальший розвиток певного виду діяльності компанії може стримуватися законодавчими ініціативами;

- спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації).

Обґрунтування необхідності і можливості диверсифікації діяльності підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідної, вказаним сценаріям диверсифікації, стратегії.

Вибір можливої стратегії диверсифікації з точки зору на неї, як

ризикованої діяльності, пов'язаної з втіленням нововведень, має спиратися на передбаченні появи ймовірних проблем і загроз, аналізування конкурентних ситуацій в галузі, в якій працює підприємство. Слід також визначати доцільну стратегічну конкурентну позицію, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентного суперництва, проведення коригуючих дій для подальшого розвитку підприємств в такій важливій галузі як харчова промисловість [71].

З огляду на показники фінансово-економічної діяльності базового підприємства, до практичної реалізації можуть бути прийняті такі стратегії диверсифікації, які не будуть вимагати значних фінансових витрат, через те, що підприємство не має значних фінансових резервів. Проте, це можна частково виправити за рахунок залучення кредитних коштів. Хоч це і не є бажаним, адже більшість показників, які показують прибутковість, рентабельність та ефективність знаходяться на дуже низькому рівні.

Рекомендованим напрямком диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства є розширення товарного асортименту і інтенсифікації зусиль щодо його збуту.

Аналізуючи економічну діяльність «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» за 2019-2021 роки, спостерігаємо, що підприємство працює беззбитково (спостерігається стабільність прибутку на рівні близько 40 тис. грн., але при цьому в 2021 році суттєво зросла собівартість реалізованої продукції, при цьому компанія не має фінансових зобов'язань, адже підприємство має певну кількість власних коштів, щоб профінансувати більшу частину розширення виробництва та асортименту продукції заради розширення частки ринку і нарощування споживчої бази.

Збут продукції є одним з елементів системи виробничих відносин, який пов'язує виробника зі споживачем. Отже, дуже важливою функцією збуту продукції є вчасна та з мінімальними витратами доставка товару до його споживача. Друга, та не менш важлива функція збуту, призначена для скорочення й оптимізації витрат, є розбудова мереж розподілу, доставки і продажу продукції. Саме такий підхід може прискорити збут продукції, а

значить значно скоротити період обігу. А це в свою чергу дозволяє зменшити час вилучення оборотних коштів підприємства. Як результат, підвищується ефективність роботи. Можливі цілі впровадження урізноманітненості в збутовій діяльності та асортименту продукції, що виготовляється підприємством, відображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Можливі цілі впровадження диверсифікації збуту товарного асортименту для «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»

Ціль	Опис
Підвищення обсягів реалізації	Додавання новинок дозволить охопити той сегмент споживачів, який прагне різноманіття у виборі хлібної продукції
Оптимізація структури товарного асортименту	Хлібобулочні, чи кондитерські вироби, які не користуватимуться попитом, можуть бути вилучені з асортименту або варто зменшити величину його виробництва.
Підвищення конкурентоспроможності	Досягнення переваги над конкурентами можливе за рахунок ширшого та більш привабливого асортименту товарів
Залучення нових споживачів	Зараз асортимент підприємства не вирізняється розмаїттям. Поставляючи у власні кіоски нові види хліба та іншої продукції, можна розширити коло споживачів. Окрім додавання нових видів продукції можна змінити оформлення, а також форму та вагу упаковки у сторону зменшення.
Оптимізація виробничого завантаження	Однією з тенденцій ринку хлібобулочних виробів є зменшення рівня споживання хліба та здобної випічки, як через скорочення кількості населення, так і через скорочення попиту. Розширення асортименту дозволить завантажити потужності, які поступово вивільняються.

При системному підході до питання підвищення ефективності загального рівня збуту на підприємстві необхідно використовувати широкий спектр форм

й методів збуту товарів. Серед них повинні розглядатися такі, як:

- наявність власного або орендованого транспорту;
- наявність власної торгівельної мережі;
- формування дилерської структури;
- укладання договорів з мережами торгівельних фірм щодо реалізації товарів;
- різноманітні форми взаєморозрахунків;
- рекламна та маркетингова діяльність.

Представимо окремі із вище вказаних пропозицій щодо поліпшення збуту продукції через призму стратегій диверсифікації із прогнозними (плановими) ефектами (див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.4 – Прогнозовані результати від реалізації комплексу заходів щодо поліпшення збуту продукції базового підприємства

Пропозиції щодо поліпшення збуту продукції (тип диверсифікації)	Прогнозний (плановий) ефект
1. Наявність власного або орендованого транспорту – <i>пов'язана зворотна і пряма диверсифікація</i>	Поліпшення забезпечення сировиною або процесу збуту продукції.
2. Розширення власної торгівельної мережі – <i>пов'язана пряма диверсифікація.</i>	Плановий показник – 25-ти відсоткове зростання доходу та збільшення частки ринку на 25% від фактичного теперішнього рівня.
3. Формування дилерської структури; заключення договорів з мережами торгівельних фірм щодо реалізації товарів – <i>створення стратегічного альянсу для реалізації пов'язаної прямої диверсифікації; диверсифікація за ринками; диверсифікація за товарами, залежно від кон'юнктури конкретних географічних ринків.</i>	Географічне розширення ринків збуту, плановий показник зростання кількості затребуваної ринком продукції – 25% від досягнутих фактичних обсягів виробництва.

Оскільки більшість продукції, що виготовляється підприємством має

коротку тривалість термінів придатності, відносно довге тримання на складі своєї продукції є вкрай небажаним, через що підприємству просто необхідно охопити як можна більше кінцевих покупців, для чого потрібно застосовувати різнонаправлений збут: через оптових та роздрібних покупців, а також прями продажі кінцевим споживачам.

Враховуючи результати дослідження ринку, зокрема порівняння даних по середньогалузевій рентабельності з рентабельністю досліджуваного підприємства, йому просто необхідно підвищити ефективність своєї діяльності, чого можна досягти за рахунок як вдосконалення управління товарним асортиментом, так і збутовою діяльністю.

При вдосконаленні управління товарним асортиментом підприємств необхідно використати оціночні показники структури основного і додаткового асортименту. За своєю структурою, асортименту вміщує однотипні види товарних виробів. Основний асортимент є головною складовою, що дає підприємству найбільшу частину прибутку. Додатковим асортиментом підприємство доповнює свій основний асортимент у вигляді нетрадиційних для нього товарів чи послуг.

Як правило, за допомогою такого додаткового асортименту-просуваються лише такі товари й послуги, що гарантовано дають прибуток. Розширення асортименту потребує виробництва додаткових видів продукції, нових товарів, або й цілих груп нових товарів. Ефективність від втілення диверсифікації продукції підприємства може ще більше посилитися поглибленням асортименту товарів, коли можливості збуту зростають за рахунок створення особливих товарів, здатних задовольнити бажання споживачів з особливими запитами. Як правило, таке поглиблення асортименту передбачає пропозицію споживачам різних модифікацій певних видів або типів продукції.

Основним показником виміру ефективності впровадження змін в асортименті можна вважати показники збуту. Проведення аналізу параметрів асортиментної політики підприємства допоможе визначитись стосовно видів продукції, розмір виробництва яких доцільно змінити, як в сторону зменшення, так і збільшення.

Так, здійснений аналіз часток основних категорій продукції підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» у загальному обсязі виробництва і відповідних часток у валовому прибутку (результати наведено у табл. 3.5, дали можливість зробити певні висновки.

Таблиця 3.5 - Частки продукції у загальному обсязі виробництва та у валовому прибутку за даними 2021 року

Продукція	Частка продукції у загальному обсязі виробництва, %	Частка у валовому прибутку, %
1. Хлібо-булочні вироби	94,8%	81%
2. Кондитерські вироби	3,2%	14%
3 Особливі, спецзамовлення	2%	5%
Загалом	100%	100%

Джерело: складено автором під час дослідження

Як видно з результатів розрахунків, представлених у табл. 3.5, кондитерські вироби, які складають лише 3,2% загального обсягу продукції підприємства «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» забезпечують отримання 14% валового прибутку випущеної у 2021 році продукції. Також високоприбутковим є виробництво особливої продукції, такої як, весільні короваї, паски та інші.

Таким чином, для досліджуваного підприємства доцільно застосовувати стратегію диференціації для забезпечення прибутковості та підвищення ефективності діяльності у майбутньому.

Серед основних факторів недостатнього збуту продукції підприємства, до яких більшою мірою належить саме кондитерська продукція, можна відмітити нетривалий термін зберігання даними виробами своїх споживчих якостей і, як

можна помітити з дослідження ринку кондитерської та хлібобулочної продукції, які здебільшого є пов'язаними, є наявність великої кількості конкурентів.

За даними таблиці 3.5, що показує структуру обсягів реалізації продукції підприємства (з порядком зниження частки окремих товарів) буде доцільним здійснення структурування результатів діяльності підприємства і корекцію виробничої програми підприємства щодо виробництва окремих продуктів. Але кінцеве рішення щодо необхідності коригування виробничого асортименту приймається на підставі частки кожної з продуктових складових у покритті постійних й змінних витрат.

При виборі можливої стратегії диверсифікації на «Немирівському комбінаті кооперативної промисловості», необхідно повернутися до огляду виробничо-господарської діяльності підприємства та оцінювання фінансово-економічної ситуації на підприємстві (що показано в розділі 2.2). Як висновок, можна резюмувати, що підприємство знаходиться в стані економічного занепаду, головні фінансові показники знаходяться на низькому рівні, при одночасно низхідному тренді, чому сприяє зокрема специфіка головної діяльності, що наочно можна перевірити при огляді загальних тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі (див. пункт 2.1 та 3.1). Про це свідчить і загальний спад всіх можливих показників привабливості даної галузі, загальної стагнації підприємств при їхній зацикленості на одному головному виді діяльності, що також є характерно для досліджуваного підприємства.

Вважаю, що пріоритетно можливим, в стратегічному плані, буде вибір стратегії горизонтальної концентричної диверсифікації, суть якої полягає у тому, що підприємство може зробити спробу здобути максимально можливі переваги, використавши товари, які вже ним виробляються, а також в напрямку виведення на ринок нових, але все-таки подібних, традиційних для неї товарів, на ринки, що вже контролюються. Варто зайнятися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати вже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новій продукції. Така

стратегія передбачає можливість застосування вже наявних технологій виробництва і каналів розповсюдження.

3.3 Рекомендації щодо практичного втілення диверсифікації діяльності підприємства

Для покращення фінансово-економічних показників для «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» рекомендується в рамках втілення базової обраної стратегії горизонтальної концентричної диверсифікації (див. пункт 3.2) рекомендується:

- збільшити обсяг продажів у натуральному і вартісному вираженні за рахунок розробки більш ефективної стратегії збуту та розвитку ключових напрямків в області продажів;

- розширити асортимент продукції, тією якою не буде вимагати великих фінансових інвестицій для початку його виготовлення;

- підвищити ефективність виробництва за рахунок більш раціонального використання виробничих, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів від втіленні зміни пріоритетного виробництва;

Також можливою порадою є, зниження рівня затрат на виробництво основних найменувань продукції за рахунок впровадження в виробництві продукції оновленого обладнання.

Втілення вище запропонованих заходів забезпечить збільшення випуску конкурентоспроможної продукції як в кількісному, так і фінансовому вираженні.

Оскільки підприємство «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» за територіальною ознакою займає досить вигідне становище в м. Немирові та Немирівському районі по відношенню до виробництва масових сортів хліба, вважається доцільною збереження даної переваги підприємства і також необхідністю забезпечення споживачів свіжою хлібобулочною, та кондитерською продукцією по інших районах області. У той же час, у зв'язку із підвищеною прибутковістю виробництва кондитерських виробів

хлібокомбінатом порівняно із виробництвом хлібобулочних виробів, що показано в таблиці 3.5, підприємству доцільно відкоректувати товарний асортимент з метою збільшення прибутковості, рентабельності його діяльності та запропонувати напрям диференціації.

Так, можливим є побажання збільшення асортименту кондитерських виробів, за рахунок виробництва, солодких булочок з начинкою, солодких рулетів, вафель та нових видів пряників, адже наявний асортимент є досить бідним, з представленням 2 видів кексів, і 2 видів пряників, «північних» та «лимонних», своєю чергою є доцільним розширення асортименту товарів, зі збільшенням виробництво кондитерських виробів тривалого зберігання.

Згідно з обраною в пункті 3.2 стратегією втілення диверсифікації для досліджуваного підприємства, можливими є рекомендації таких напрямків оптимізації виробництва та збуту продукції на «Немирівському комбінаті харчової промисловості»:

1. Розширення територіального сегменту продажу масових сортів хліба, та інших видів продукції за рахунок розвитку оптової торгівлі (на основі укладання угод з окремими продовольчими магазинами Немирівського району, а також захід на інші райони області з використанням схем стимулювання), а також за рахунок інтенсифікації реалізації продукції (здійснення виїзної торгівлі з автомобіля в вечірні години в багатолюдних місцях, в обідні години доставки до промислових підприємств, шкіл та інших закладів, при здійсненні цінової конкуренції, варто пам'ятати, що в місті Немирові підприємство вже має в наявності власні точки продажу, які складаються з одного магазину, де окрім смачних хлібобулочних виробів, пропонуються й інші продовольчі товари та 2 ларьків які проводять реалізацію лише хлібобулочних виробів.

Також можливим способом проведення диверсифікації діяльності підприємством - є створення додаткових власних точок збуту. Пропонується навести приблизно розрахований бізнес план щодо їхнього створення.

Оскільки метою проекту є отримання стабільного доходу, а також задоволення ринку споживання продуктів харчування і промислових товарів, варто розглянути реальні можливості фінансування, адже воно може

здійснюватися як за рахунок використання власних коштів так і позикових коштів, проте з огляду на фінансовий стан підприємства, все ж рекомендується обійтися власними коштами.

Розгляд створення нового магазину обов'язково повинно вмещувати такий пункт як, вивчення місцевості де планується його відкриття, визначення його цільової аудиторії. Продуктовий магазин, зазвичай, призначений для реалізації продуктів харчування в роздріб на території поблизу місць проживання населення. Найбільш можливим варіантом вибору місця для реалізації проекту – є саме місто Немирів, таким чином, цільовою аудиторією можна зазначити всіх мешканців міста, та його гостей. Далі необхідно такі пункти, як формат закладу, приблизний перелік торгового асортименту, запланований прибуток і приблизний рівень затрат.

Оптимальними для подальшого розгляду є вибір магазину типу «біля будинку», площа такого магазину може складати близько 30-90 кв. метрів. Товарний асортимент на 95 % представлений харчовою продукцією щоденного попиту. Головною властивістю такого типу магазину є його географічне позиціонування, а також цінова політика.

Перед підприємством постає необхідність в пошуку приміщення яке можна буде використати для розширення збутової мережі, найбільш ймовірним є відкриття продуктових крамниць на вже існуючих площах – у складських приміщеннях, на перших поверхах будівель, тощо.

Бажано брати площу від 40 до 90 кв., що буде оптимальним розміром для невеликого магазину. Якщо товар буде продаватися з прилавка, то можна дивитися на приміщення починаючи і з менших площ. Проте при цьому треба врахувати, що великий обсяг простору будуть займати полиці, стелажі, та холодильне обладнання. Вибираючи розташування, варто насамперед дивитися на потік людей біля можливої точки розташування магазину.

Наступним важливим аспектом при започаткуванні нового магазину можна зазначити вибір асортименту. Для досліджуваного підприємства це не стане важким питанням, адже компанія не є новачком в подібному бізнесі, адже вже володію 1 продуктивним магазином розташованим поблизу

виробництва, і на додачу ще й 2 кіосками. Попередньо можна заглянути до найближчих конкурентів, щоб виявити якийсь можливий пробіл в їхньому товарному асортименті, що допоможе розширити свій асортимент тим, чого ще не вистачає.

Якщо взяти до уваги, що ймовірна затребувана для магазину площа в 40-50 кв. м., визначає необхідність в асортименті близько 400 найменувань.

Найзручніше це робити по секціях: хлібобулочні вироби, де буде робитися акцент на продукцію власного виробництва, молочні продукти, м'ясо і ковбаси, крупи, алкогольні та безалкогольні напої. Не завадить в магазині продуктів та стелаж з непродовольчими, супутніми товарами (туалетний папір, побутова хімія, сірники, косметичні та миючі засоби, корм для тварин та інше).

Наступним кроком після вибору приміщення, є вибір необхідного оснащення, на обладнанні краще не заощаджувати, проте на початковому етапі частину мебелі, наприклад таких як стелажі, чи полиці, що вже були у використанні можна було б використати можна використати, а вже потім докупувати щось новіше.

Проте все ж неможливо започаткувати нову точку продажу без достатніх витрат, де головною статтею буде наступне обладнання:

- 2 скляні холодильники - по 30 тисяч гривень;
- 1 морозильна шафа - 50 тисяч;
- 2 шафи-вітрини - по 15 тисяч;
- 1 електронних ваг - по 5 тисяч;
- стелажі і полиці - близько 20 тисяч;
- 1 касових апарати - по 5 тисяч;
- допоміжне обладнання, таке як ємності для зберігання продуктів, тощо - до декількох тисяч.

Разом: близько 145 тисяч гривень, що буде відповідати розміру нерозподіленого прибутку, через що швидше за все не знадобиться залучати позикові кошти.

Також сюди варто додати і постійні витрати, такі як

- оренда приміщення від 5 до 10 тисяч гривень на місяць;

- оплата електрики близько 2000 гривень щомісяця;
- заробітну плату працівників (продавців) знадобиться щонайменше 10 000 гривень на місяць на одного продавця, з врахуванням податків;
- ліцензія для торгівлі алкоголем коштує 2 тисячі гривень на кожне місце торгівлі;
- варто також закласти певні кошти на непередбачені витрати

Попередні розходи буде включено до вартості постійних витрат.

Питання, де шукати постачальників, не повинне виникнути через вже попередньо налагоджені зв'язки з ними.

Для ведення діяльності можна використати одного продавця, оскільки магазин буде невеликого розміру. Заробітну плату співробітникам рекомендується виставляти у вигляді фіксованого окладу, без % від реалізації.

За рахунок розширення територіального сегменту продажу планується збільшити виручку (зокрема від збільшення частку хлібобулочної продукції, та кондитерських виробів, що випускає хлібокомбінат) десь на 25% в порівнянні з теперішнім рівнем.

Таким чином прогнозується збільшення обсягів продажу товарів зокрема тих, що вироблені підприємством на 25%, що при рівні прибутковості 2021 року забезпечить додаткове отримання 715 тис. грн. доходу від реалізації продукції, або близько 10.8 тис. грн. чистого прибутку, хоча варто також зауважити збільшення рентабельності, від оптимізації виробництва.

З огляду на те, що запропоновані заходи оптимізації чинять вплив на зміну адміністративних та інших операційних витрат хлібокомбінату (на виготовлення продукції, її доставці та реалізації), можна прогнозувати, що збільшиться витрати на значення близьке до половини від вже існуючої величини, але при цьому відбудеться зростання прибутку підприємства від операційної діяльності на ті ж самі прогнозовані 25%.

2. Здійснення оптимізації товарного асортименту кондитерських виробів за рахунок:

а) збільшення асортименту кондитерських виробів, за рахунок виробництва солодких булочок з начинкою, солодких рулетів, вафель та нових

видів пряників;

б) використання нецінових методів ринкової конкуренції (підвищення якості продукції, гарне упакування товару, художнє оформлення продукції, кіосків, автотранспорту).

Нецінові методи ринкової конкуренції заплановано впровадити шляхом підвищення контролю якості виробленої продукції, впровадження пакування. Проведення художнього оформлення продукції, кіосків, автотранспорту заплановано здійснювати поступово за рахунок збільшення операційних витрат підприємства.

Для оптимізації товарного асортименту варто виділити такі аспекти:

1 Оскільки продукція має подібні властивості, що і продукція конкурентів, підприємству необхідно запаковувати продукцію в унікальну упаковку, оскільки підприємство має досить локальний характер ведення діяльності; можна використати візуальні образи з прив'язкою до особливостей локального середовища, що буде знайомим місцевим жителям. Це буде вигідно відрізнити продукцію компанії від підприємств-конкурентів.

2. Доступність ціни, через відсутність необхідності закупівлі якогось додаткового дороговартісного обладнання, що могло б позначитись на собівартості продукції. В даному випадку, не буде відбуватися збільшення внутрішньовиробничих витрат собівартості виробленої продукції, зміна буде відбуватися здебільшого за рахунок змінних витрат, через що загальна собівартість буде нижче приблизно на 2- 5% нижче, ніж у середньому по галузі. Тому фірма має можливість встановити відпускні ціни своєї продукції на ці декілька % нижче середньоринкових.

Наявність необхідного обладнанням, передбачає суворий контроль за якістю вихідної сировини, гарантує використання прогресивної технології виробництва, тільки правильно збалансованих технологічних процесів. Таким чином, якість запланованої підприємством до випуску продукції буде відповідати всім стандартам

Методика оцінки позиції товару основана на виставленні балів по десятибальній шкалі відповідно до максимального і мінімального значення.

Визначення позиції нових товарів на ринку можна представити у вигляді таблиці 3.6, (показники за 10 бальною оцінкою за принципом більше-краще).

Таблиця 3.6 - Визначення позиції нового товарного асортименту на ринку

Показник	краще	бал	гірше
1.Потреба в продуктах	значна	6	незначна
2.Значення ціни для споживача	має значення	5	немає значення
3.Функція продуктів	особливість	5	звичайність
4.Наявність замінників	небагато	4	багато
5.Аналогічність в порівнянні з конкурентами	краще	6	подібність
6.Число конкурентів	мало	4	багато
7.Готовність споживача доплачувати за якість	висока	6	низька

Складено на основі оцінки автора.

$$E=6+5+5+4+6+4+6=36 \text{ балів із } 70$$

Як висновок з проведеного аналізу можливим є визначення того, що продукція може знайти своє положення на ринку кондитерських виробів, проте необхідно враховувати, що в порівнянні з конкурентами продукти будуть знаходитися приблизно на одному рівні, через що і виникає необхідність використовувати нецінові методи ринкової конкуренції, які передбачають впровадження кращої комунікації з покупцями, через підвищення контролю якості виробленої продукції, впровадження художнього оформлення пакування продукції, кіосків, автотранспорту.

Через те, що підприємством не задіяно певну частку виробничого обладнання, а те що задіяно, не сильно навантажено (згідно з даними опитування керівництва підприємства), що також показує низька рентабельність, зокрема його активів, що показано в пункті 2.2. У свою чергу, при збільшенні кількості продукції що вже випускається, а також при зміні

асортименту, зміниться показник залученості виробничих потужностей, та збільшиться ефективність його використання, планується змінити частку кондитерських виробів в загальному об'ємі виробництва з теперішніх 3.2% до 5%, що своєю зміною приведе до зміни її частки від загального прибутку до величини близько 20%, або 30 тис. грн. чистого доходу від реалізації продукції.

Валовий прибуток після запроваджень рекомендацій по диверсифікації становить:

$$П_{\text{вал}} = Д_{\text{вал}} - ЗВ, \quad (3.1)$$

де $П_{\text{вал}}$ - прибуток валовий;

$Д_{\text{вал}}$ - валовий дохід;

$ЗВ$ - загальні витрати.

$$П_{\text{вал}} = 4697,5 \text{ тис. грн} - 4553 \text{ тис. грн} = 144,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Чистий прибуток становить:

$$П_{\text{чист}} = 144,5 \cdot (1 - 0,18) = 122,4 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

Узагальнюючим показником економічної ефективності виробництва, що характеризує співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності і витратами на виробництво продукції, виступають показники рентабельності:

$$R_{\text{прадажів}} = (144,5 \text{ тис. грн.} / 4278 \text{ тис. грн.}) \cdot 100\% = 3.37\% \quad (3.4)$$

$$R_{\text{продукції}} = (122,4 \text{ тис. грн.} / 4278 \text{ тис. грн.}) \cdot 100\% = 2.86\%. \quad (3.5)$$

Аналіз впливу розроблених заходів оптимізації виробництва та збуту продукції на основні показники діяльності підприємства показав наявність позитивного ефекту – чистий прибуток збільшується з 41.5 тис. грн. до прогнозованих 122,4 тис. грн., або близько в 3 рази.

Прогнозування основних показників фінансово-економічної діяльності після запровадження підприємством рекомендацій показано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозовані результативні показники «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» після запровадження рекомендацій в 2023 році

Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2023* р	Відхилення	
				Абсолютне (+,-)*	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	3543,0	4278	735	20,7
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	3508.0	4193.5	685.5	19,6
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	3767,6	4697.5	929,9	24.6
Інші операційні доходи	тис.грн.	210,5	263.1	52,6	25
Інші операційні витрати	тис.грн.	209,0	360	151	72
Фінансовий результат	тис.грн.	50.6	144,5	93,9	187,8
Чистий прибуток	тис.грн.	41.5	122.4	80,9	194,9
Рентабельність продажів	%	1,41	3,37	1,96	139
Рентабельність продукції	%	1,18	2,86	1,68	142,3

Джерело: складено на основі фінансової звітності та прогнозування

Показник рентабельності продукції зростає на 142,3%, а рентабельність продажів зростає на 139%. Підвищення величини чистого прибутку сприятиме збільшенню величини оборотного капіталу підприємства, який може використовуватись як на погашення кредиторської заборгованості, так і зменшенню використання позичкових коштів, що сприятиме підвищенню існуючої ліквідності та стійкості досліджуваного підприємства в майбутніх періодах.

Результати проведеного дослідження підтверджують доцільність здійснення оптимізації виробництва та збуту продукції на «Немирівському комбінаті кооперативної промисловості». Напрямки вдосконалення товарно-збутової політики «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»

зображено на рисунку 3.1.

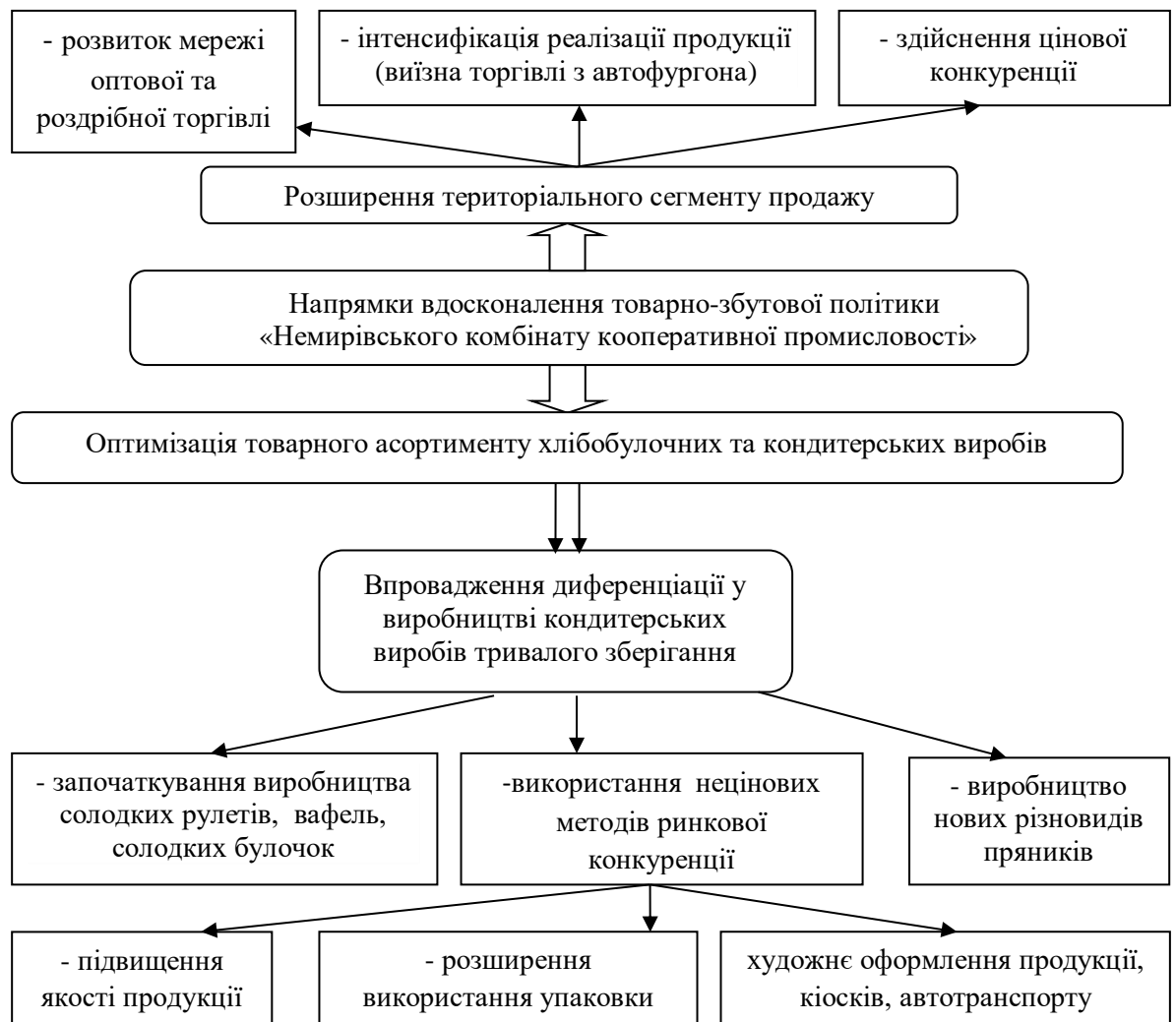


Рисунок 3.1 - Модель вдосконалення товарно-збутової політики виробничого підприємства хлібопекарської галузі (на прикладі «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»)

Як відомо, попит на хліб масових сортів не є еластичним, тобто збільшення чи зменшення ціни практично не впливає на обсяги продажі конкретних видів хлібобулочних виробів, але може вплинути на конкурентоспроможність продукції досліджуваного підприємства на ринку і сприятиме підвищенню обсягів оптових закупівель. На сьогодні ціни на масові сорти хліба досліджуваного підприємства порівняно з цінами конкурентів є приблизно однаковими.

Через це визначається можливим надання невеликих знижок оптовим

покупцям, проте варто бути обережним, щоб дані дії не сприяли збитковості підприємства, одночасно з цим, підвищення цін також не піде на користь конкурентоспроможності продукції підприємства, через що, кількість оптових покупці із все більшим віддаленням від виробництва, будуть все менше укладати угоди з хлібокомбінатом на поставку продукції.

Тому пропонується для розширення територіального сегменту продажу продукції підприємства, надавати оптовим покупцям, що купують певні обсяги масових сортів хлібобулочної продукції, знижки на кондитерську продукцію (припустимо на кожні кілька кг.). Таким чином планується зберегти обсяги реалізації масових сортів хліба і одночасно впровадження можливого збільшення продажів кондитерських виробів.

Запропоновані шляхи підвищення диверсифікації діяльності хлібопекарських підприємств та організаційно-економічний механізм дадуть змогу розширити асортимент продукції та водночас збутову мережу підприємств.

Це також дасть змогу враховувати особливості галузі та вподобання споживачів під час планування виробничої програми підприємства, що визначатиме результати їх діяльності, адже сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільного ринку, який останнім часом зупинив свій розвиток, і зараз знаходиться в стані спаду, через соціально-економічну кризу яка насувається на Україну.

Висновки до третього розділу

Огляд загальних тенденцій у харчовій та переробній промисловості показав, що харчова промисловість-одна з найбільших і найважливіших галузей промисловості України. Ця галузь визначає, чи забезпечується продовольча безпека держави, чи підтримується нормальний рівень життя населення і чи життєздатна економіка.

Характерною особливістю харчової промисловості є висока матеріаломісткість її виробництва. Адже, вартість сировини і матеріалів в

структурі витрат на продукти харчування становить 85-90%, тому є просто необхідним застосування матеріалозберігаючого обладнання і технологій, тобто тільки ті рішення, які мають найбільший економічний ефект, спрямовані на раціональне використання сировини і матеріалів, впровадження .

Аналіз поточного стану і розвитку харчової та переробної промисловості показує що, істотним фактором, що обмежує виробничі потужності харчової промисловості, є стан основних фондів - їх зношеності досягає 45-50%. Продуктивність праці в даній промисловості України в 4-5 разів нижче, ніж в аналогічних підприємств розвинених країнах. Подальший розвиток цієї галузі та конкурентоспроможність вітчизняних продуктів харчування нерозривно пов'язані з модернізацією обладнання та впровадженням сучасних технологій.

Враховуючи результати дослідження як підприємства, так і ринку, підприємству просто вкрай необхідно підвищити ефективність своєї діяльності, чого можна досягнути за рахунок проведення розширення товарного асортименту, так і диверсифікацією товарно- збутової діяльності.

За результати аналізу внутрішньої звітності підприємства визначено, що, кондитерські вироби, які складають лише 3,2% загального обсягу продукції хлібокомбінату забезпечують отримання 14% валового прибутку випущеної у 2021 році продукції. Серед основних факторів недостатнього збуту кондитерської продукції підприємства, слід відмітити нетривалий термін зберігання означеними виробами своїх споживчих якостей і, як показав аналіз ринку кондитерської та хлібобулочної продукції, наявністю значної конкуренції.

Тому в роботі надані пропозиції по підвищенню показників фінансової діяльності досліджуваного підприємства, шляхом диверсифікації його товарно-збутової політики, а саме таких, як:

1. Розширення територіального сегменту продажу масових сортів хліба за рахунок розвитку оптової торгівлі (на основі укладання угод з окремими продовольчими магазинами Немирівського району з використанням схем стимулювання), а також за рахунок інтенсифікації реалізації продукції (здійснення виїзної торгівлі з автофургона у вечірні години в багатолюдних

місцях, доставки до шкіл та інших закладів, здійснення цінової конкуренції;

2. Здійснення оптимізації товарного асортименту кондитерських виробів за рахунок: а) впровадження диференціації у виробництві кондитерських виробів тривалого зберігання шляхом; б) збільшення обсягів виробництва кондитерських виробів, а також збільшення, переліку його асортименту; в) використання нецінових методів ринкової конкуренції (підвищення якості продукції, пакування, художнє оформлення продукції, кіосків, автотранспорту).

Як відомо, попит на хліб масових сортів не є еластичним, тобто збільшення чи зменшення ціни практично не буде впливати на коливання обсягу попиту на конкретні види хлібобулочних виробів, але впливатиме на конкурентоспроможність продукції досліджуваного підприємства на ринку і сприятиме підвищенню обсягів оптових закупівель. Тому пропонується для розширення територіального сегменту продажу продукції підприємства, надавати оптовим покупцям, що купують певні обсяги хлібобулочної продукції масових сортів, знижки на кондитерську продукцію (припустимо на кожні кілька кг.). Таким чином планується збільшити обсяги реалізації масових сортів хліба і одночасно кондитерських виробів.

Аналіз впливу розроблених заходів оптимізації виробництва та збуту продукції на основні показники діяльності підприємства показав наявність позитивного ефекту який можна досягти вже в 2023 році при запровадженні рекомендацій, адже фінансовий результат зріс на 187,8%, або на 93,9 тис. грн. відносно 50,6 тис. грн в 2021 році, чистий прибуток при цьому збільшується з 41.5 тис. грн. до прогнозованих 122,4 тис. грн., тобто відбудеться зростання на 80,9 тис. грн.. Показник рентабельності продукції зростає на 142,3%, а рентабельність продажів зростає на 139%. Чистий дохід від реалізації продукції зростає з 3543 тис. грн в 2021 до прогнозованих 4278 тис. грн в 2023 році, відносний приріст чистого доходу складе 20,7%, при цьому зростає собівартість реалізованої продукції з 3508 тис. грн. до прогнозованих 4193,5 тис. грн., що дорівнює її зміні на 19,6 %. Разом з тим не обійдеться без зростання операційних витрат, які згідно з прогнозованими розрахунками досить суттєво виростуть, а саме на 151 тис. грн., або в відносному виразі на близько 72%.

ВИСНОВКИ

В умовах стрімких змін в економіці, підсиленню конкурентної боротьби на ринку, перед підприємствами постає необхідність планування та забезпечення свого розвитку на визначену перспективу. Однак, через мінливість ринкових обставин, підтримування постійної успішної діяльності в зайнятій галузі для підприємства є досить складною умовою.

Виходом з даної ситуації може виступати диверсифікація, що можна трактувати як розширення спектру видів діяльності, що може стати можливістю для більш успішної адаптації компанії до зовнішніх умов. Оскільки "диверсифікація" як економічна категорія в різних джерелах трактується по-різному, усередненим значенням даного поняття є втіленням: різноманіття, різнобічного розвитку; проникнення спеціалізованих фірм до інших областей виробництва, сфери послуг і т. п.; розширення асортиментів виготовлення виробів, надання послуг; володіння найрізноманітніших фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику, з метою зниження загальної ступеня ризику портфеля в цілому; загальна ділова практика, спрямована на розширення номенклатури товарів і послуг та / або географічної території для того, щоб зосередити ризик і зменшити залежність від циклічності бізнесу.

Грамотна диверсифікація підприємницької діяльності дає переваги у конкурентній боротьбі, через збільшення можливостей для маневрування в умовах постійно змінної і не завжди передбачуваної кон'юнктури, яка складається на ринку. Диверсифікація дозволяє підприємству займати більш стійку позицію на ринку, допомагає знизити економічні ризики при виведенні на ринок інноваційних продуктів, підсилює ефективність впроваджених результатів науково-дослідних робіт, дає можливість підприємствам здійснювати експансію в інші галузі.

Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства можна буде вважати досягнення ним поставленої ієрархії цілей, а саме: забезпечення виживання підприємства, стабілізацією надходжень грошових потоків, підтримування належного рівня конкурентоспроможності

підприємства і його можливості бути готовим до адаптації при зміні споживальницьких запитів, економія ресурсів на масштабах виробництва, безвідходних технологіях виготовлення продукції, визначення напрямку та шляхів стійкого зростання підприємства, забезпечення використання максимально ефективного організаційно-управлінського потенціалу компанії.

З метою визначення ступеня диверсифікації діяльності підприємства можливим є використання обрахунків різноманітних інтегральних показників, зокрема на основі індексу Херфіндаля-Хіршмана, на основі формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей, а також показника, що враховує фінансово-економічну, технологічну, виробничу, ринкову та ресурсну групу показників. Можливим також є використання різноманітних матричних методів оцінки.

Аналіз поточного стану і розвитку хлібопекарської промисловості показує високу конкуренцію, підприємств що підсилюється постійним зниженням чисельності населення. Істотним фактором, що обмежує виробничі потужності харчової промисловості, є стан основних фондів - їх зношеність. Половина технологічного обладнання, а саме десь 51% потребують повної реновації, а близько третини з них потребують модернізації. Лише невелика активна частина основних виробничих фондів відповідає міжнародним стандартам, де тільки 19% виробничих потужностей компаній відповідають світовому рівню.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі переважно є погіршення якості сировини, нерегулярне оновлення обладнання, коливання кон'юнктури ринку, зниження конкурентного потенціалу, а також відсутність чіткої стратегії розвитку. Усунення впливу цих негативних факторів на підприємстві є можливим за рахунок розроблення ефективного організаційно-економічного механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. Дослідивши особливості функціонування підприємств хлібопекарської галузі та процес управління диверсифікацією їх діяльності, що обумовлює їх конкурентоспроможність, можемо виділити ключові чинники, які впливатимуть на конкурентний статус підприємства.

Основними з них є: покращення якості сировини, розширення сировинної бази; приведення якості продукції у відповідність до світових стандартів; впровадження оновленого асортименту хліба; використання високопродуктивних та енергозберігаючих технологій; – раціоналізація усіх виробничих процесів; удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації виробничого персоналу; удосконалення системи збуту продукції; швидке реагування на зміни смаків споживачів.

Досліджуване підприємство «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» належить до хлібопромислової галузі України, в асортименті компанії представлений відносно не широкий вибір хліба, хлібо-булочної продукції, а також кондитерських виробів, та іншої продукції. Протягом останніх років компанія повністю сконцентрувалася на напрямку продажу саме хлібної продукції, зменшивши свою діяльність в виробництві кондитерських виробів. Базове підприємство належить до хлібопромислової галузі України, в асортименті компанії представлений відносно не широкий вибір хліба, хлібо-булочної продукції, а також кондитерських виробів, та ін.

Проаналізувавши діяльність компанії, зроблено висновок про те, що в 2019-2021 рр., в досліджувані роки, а особливо в 2021 році, відбулися зміни пов'язані із значним збільшенням собівартості виробленої продукції, яка зросла в 2019 році з 2395.3 тис. грн. до 3508 тис. грн в 2021 році, тобто собівартість зросла на 1267 тис. грн., проте в результаті чого не відбулось зміни величини чистого доходу. Доходи, і видатки підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості» в 2021 році в основному мають позитивну динаміку в порівнянні як з 2019 роком, та негативну динаміку у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Чистий дохід від реалізації в 2021 році збільшився на 1380.2 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком та на 1155.6 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. А фінансовий результат до оподаткування у 2021 році залишався приблизно однаковим протягом досліджуваного періоду. Загалом динаміка в усіх роках є стагнуючою якщо порівнювати фінансові результати попередніх років. Показники рентабельності мають низхідну динаміку коефіцієнт рентабельності активів в 2019 році складав 1.690, а в 2021 - 1.5139,

показник коефіцієнта рентабельності діяльності показує аналогічний спад з 2.102 в 2019 р., до 1.428 в 2021 р., рентабельність власного капіталу залишалася на досить близькому рівні, 1.588 в 2019 р., та 1.554 в 2021 р.

Проте було відмічено фінансову самодостатність даного підприємства, адже «Немирівський комбінат кооперативної промисловості», вочевидь виходить на самоокупність і тільки, адже з фінансової звітності можна дізнатись про те, що незважаючи на досить хороші показники чистого доходу від реалізації продукції, підприємство хоч і отримує чистий прибуток, проте він здається мізерним, за останні 3 роки з 2019 по 2021 середньорічний чистий прибуток знаходиться на рівні трішки більше за 40 тис. грн, підприємство отримує такі низькі показники через використання застарілого обладнання, завдяки наявності проблем у підходах до реалізації продукції та у досить його невеликих масштабах, через одноманітність продукції яку хлібокомбінат випускає, через одноманітність діяльності що здійснює підприємство, через нерозгалуженість збутовості товарної продукції.

Під час проведення аналізу підприємства на диверсифікованість його діяльності, було виявлено її часткову впровадженість, проте з одночасним співставлення результатів проведеного фінансово-господарського аналізу, з різними методиками дослідження стратегічного стану підприємства, зроблено висновок, що для більш ефективної роботи «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» необхідно розробити пропозицію щодо можливої подальшої, більш доцільної диверсифікації його діяльності.

Необхідність розроблення стратегії диверсифікації, полягає в тому, що вона дозволить компанії наблизити вироблену продукцію до потенційних клієнтів та за рахунок цього скоротити транспортні та логістичні витрати.

Конкуренція на ринку досить сильна, і зараз всі наголошують як на якості своєї продукції, так і на низькій ціні що є дуже важливим фактором при виборі продукції певної конкретної фірми, особливо в умовах все більш широко наступаючої економічної кризи. В рамках забезпечення виживання, та можливого розвитку підприємства слід звернути увагу на управління

виробництвом, а також на розробку та реалізацію діяльності спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи результати дослідження як підприємства, так і ринку, підприємству просто вкрай необхідно підвищити ефективність своєї діяльності, чого можна досягнути за рахунок проведення розширення товарного асортименту, так і диверсифікацією товарно-збутової діяльності.

За результати аналізу внутрішньої звітності підприємства визначено, що, основна діяльність підприємства, виробництва хліба, яке займає 94,8% від загального обсягу виробництва, що приносить близько 81% прибутку, в той же час кондитерські вироби, які складають лише 3,2% загального обсягу продукції хлібокомбінату забезпечують отримання 14% валового прибутку випущеної у 2021 році продукції. Тому в роботі надані пропозиції по підвищенню показників фінансової діяльності досліджуваного підприємства, шляхом диверсифікації його товарно-збутової політики, а саме таких, як:

1. Розширення територіального сегменту продажу масових сортів хліба за рахунок розвитку оптової торгівлі (на основі укладання угод з окремими продовольчими магазинами Немирівського району з використанням схем стимулювання), а також за рахунок інтенсифікації реалізації продукції (здійснення виїзної торгівлі з автофургона у вечірні години в багатолюдних місцях, доставки до шкіл та інших закладів, здійснення цінової конкуренції, також можливим є розширення власної збутової мережі за рахунок створення невеликого продуктового магазину;

2. Здійснення оптимізації товарного асортименту хлібобулочних, та кондитерських виробів за рахунок впровадження диференціації діяльності шляхом: а) збільшення обсягів виробництва кондитерських виробів, а також збільшення, переліку його асортименту; б) використання нецінових методів ринкової конкуренції (підвищення якості продукції, пакування, художнє оформлення продукції, кіосків, автотранспорту).

Аналіз впливу розроблених заходів оптимізації виробництва та збуту продукції на основні показники діяльності підприємства показав наявність позитивного ефекту який можна досягти вже в 2023 році при запровадженні

рекомендацій, адже фінансовий результат зріс на 187,8%, або на 93,9 тис. грн. відносно 50,6 тис. грн в 2021 році, чистий прибуток при цьому збільшується з 41.5 тис. грн. до прогнозованих 122,4 тис. грн., тобто відбудеться зростання на 80,9 тис. грн.. Показник рентабельності продукції зростає на 142,3%, а рентабельність продажів зросте на 139%. Чистий дохід від реалізації продукції зросте з 3543 тис. грн в 2021 до прогнозованих 4278 тис. грн в 2023 році, відносний приріст чистого доходу складе 20,7%, при цьому зросте собівартість реалізованої продукції з 3508 тис. грн. до прогнозованих 4193,5 тис. грн., що дорівнює її зміні на 19,6 %. Разом з тим не обійдеться без зростання операційних витрат, які згідно з прогнозованими розрахунками досить суттєво виростуть, а саме на 151 тис. грн., або в відносному виразі на близько 72%.

Підвищення величини чистого прибутку сприятиме збільшенню величини оборотного капіталу підприємства, який може використовуватись в якості інвестиційного капіталу, для можливого подальшого розширення, так і як на погашення кредиторської заборгованості, що буде сприяти зменшенню використання позичкових коштів, що спричинить підвищення існуючої ліквідності та стійкості досліджуваного підприємства в майбутніх періодах.

Результати проведеного дослідження підтверджують доцільність здійснення оптимізації виробництва та розширення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)», що буде проходити 12.05.2023 – 13.05.2023 в Вінницькому національному технічному університеті (м. Вінниця): URL: conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/view/16847 (дата звернення 07.12.2022)

2 Ансофф І.В. Новая корпоративная стратегия : монографія. С. Петербург: Ком., 2008. 416

3 Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245с.

4 Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства . Журнал “Інвестиції: практика та досвід”. Сер. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 13. С. 16–21

5 Ілляшенко, С.М. Пересадько Г.О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка та менеджмент*. 2008. Вип. 4 (28). С. 3-8.

6 Немцов В. Д., Довгань А. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2002. 560с.

7 Момот В. Є. Синергетичні ефекти у замкненій виробничо-економічній системі. *Академічний огляд: Економіка та підприємництво*. Дніпропетровськ 2003. С. 7–53.

8 Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль: 2006. 390 с.

9 Задорожко Г.І., Величко Г.Ю., Урбановська О.С. Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства, *Теоретико – прикладні аспекти управління потенціалом і розвитком промислових підприємств*: матеріали II Міжн. наук.-прак. інт.-конф. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2016. Секція 7. С. 143-144.

10 Миронишин В. Теоретичні аспекти поняття «товарна диверсифікація діяльності торговельного підприємства», *Вісник студентського наукового*

товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: 2022. Вип.142. С. 49-54.

11 Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації підприємств: дис. к. е. наук : 08.00.04 / Сумський державний університет, Суми. 2008. 254 с.

12 Івченко, Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2016 №1: URL <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/265> (дата звернення: 05.12.2022)

13. Шелеметьєва Т.В.,. Маляр Е.М Формування механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2016. № 1 (30). С. 167–170.

14 Дрималовська Х. В. Розвиток диверсифікації на підприємствах: дис. на зд. н. ст. к. ек. наук: 08.00.04 / ЛЬВІВ, Національний університет - Львівська Політехніка, Львів, 2016. 219 с.

15 Бутенко Н.В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації. *Економіка АПК.* №7. 2003. С. 109-114.

16 Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекцій. Новосибірськ, 1999. 288с

17 Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.

18 Гаркавенко С. С. Маркетинг: навч. посібник. Київ: 2002. 712 с.

19 Про компанію ‘Мітцуї’: веб-сайт. URL: <https://www.mitsui.com/jp/en/company/outline/index.html> (дата звернення 22.11.2022)

20 Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти / Ковтуненко К.В., / за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В., д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон. 2017. 906 с.

22 Ломоносова О. Е., Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств.* 2020 рік, Вип. 33 Частина 2. С.7-15.

23 Ковтуненко Ю.В., Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки: дис. на зд. наук.ст. д. ек. наук: 08.00.04 / Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019. 506 с.

24 Осовська, Г.В., Осовський О.А., Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ. 2005. 162 с.

25 Ковтуненко К. В., Сапожніков Р.М. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін *Бізнес Інформ*. 2016. №9. С. 153–158.

26 Рудич О.О., Драган О.О. Методичні підходи до оцінки диверсифікації, як засобу зниження ризику виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (33), 2018. с. 33-43.

27 Кутовий В.М., Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. *Економічний простір*. 2009. №24. С. 278-289.

28 Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: дис. на зд. наук. ст. д. ек. н.: 08.00.09 / Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України, Київ. 2008. 488 с.

29 Петрова В. Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» (для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст та слухачів другої вищої освіти спеціальності: 7.03050901 Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2017. 138 с.

30 Перегуда Є. Ф. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств: дис. на зд. н. ст. к. ек. наук: 08.00.04/ Житомирський національний агроекологічний університет, Житомир, 2015. 218 с.

31 Соловійов І.О., Мурзак О.О. Маркетингові аспекти діяльності суб'єктів ринку хлібобулочних виробів. *Економіка АПК*. 2005. № 2. С. 100-106.

32 Волкова С.Ф. Проблемы эффективного развития хлебопекарной промышленности Украины. *Продовольча безпека: світові тенденції та національні особливості*: 2014: матеріали наук.-практ. конф. Одеса: С. 43-47.

33. Сичевський, М.П., Коваленко О.В. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. *Економіка АПК*, 2018, № 5, С. 14-23.
34. І. В. Новойтенко, В. В. Малиновський, Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020.№ 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf (дата звернення 25.11.2022).
- 35 Статистичний щорічник України за 2020 рік. Державна служба статистики України, за 2021. веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf (дата звернення 26.11.2022)
- 36 Демографічний щорічник "Населення України" за 2021 рік. Державна служба статистики України. Київ. 2022. 187 с.
- 37 Динаміка зміни чисельності населення України: веб-сайт. URL: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/f/f2/Ukraine_population.svg/260px-Ukraine_population.svg.png (дата звернення 06.12.2022).
- 38 Колотуша М.М. Методологічні засади аналізу фінансового стану хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України. *Економіст*. 2007. № 5. С. 15-27.
- 39 Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родіонов В.Б. Організація виробництва та управління підприємством: підручник 2002. 528 с.
- 40 Затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення: постанова кабінету міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 780.
- 41 Скільки хліба споживають українці? *Економічний дискусійний клуб*: веб-сайт. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/skilky-hliba-spozhyvayut-ukrayinci>: (дата звернення 25.11.2022).
- 42 Федорова Т. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі: дис. на зд. н. ст к. ек. наук, 08.00.04/ Житомирський національний агроекологічний університет, Житомир, 2015. 247 с.
- 43 Пашнюк Л. О. Харчова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 9–10. С. 60–63.

44 Дані про підприємство "Немирівський комбінат кооперативної промисловості": YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01729179/ (Дата звернення 5.10.2022)

45 Грабовецький Б. Є., Шварц І. В., Фінансовий аналіз та звітність, Практикум: навч. посіб. Вінниця, 2014. 108 с.

46 Економіка підприємства. навч. посіб. За ред. В. Я. Горфінкеля. 2004. 670 с.

47 Мороз О. О. Управління капіталом підприємства. URL: https://iq.vntu.edu.ua/method/by2.php?card_id=51474 (Дата звернення 5.11.2022)

48 Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава, 2016. 430 с.

49 Нижник В. М., Ніколайчук М. В. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія. Хмельницький, 2010. 389 с.

50 Підвисоцька Л. Я. Аналітичні інструменти в контролі дебіторської заборгованості для забезпечення безперервності діяльності. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. 2017.

51 Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава, 2016. 430 с.

52 Костевич О.Д. Фінансовий потенціал як фактор сталого розвитку. *Вісник Чернігівського технологічного університету*. 2016. № 43. С. 54–59.

53 Курочкіна О. К. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *ЛОГОС. онлайн.:* <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6877> (дата звернення 25.11.2022)

54 Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. Київ, 2006. 448 с.

55 Березяк І. Статистичне вивчення ризиків в зовнішньоекономічній діяльності та способи їх мінімізації. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: зб. доп. XX міжнар. наук. конф.*, 2013.

56 Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; монографія, 2005. 454 с.

- 57 Ліщинська В. В., Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України, *Ефективна економіка*. 2018. № 4. 1-7 с.
- 58 Офіційний сайт об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». URL: <http://ukrhlibprom.org.ua/> (дата звернення 27.11.2022)
- 59 Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків, 2016. 384 с.
- 60 Ансофф І. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. 2012. 519 с.
- 61 Сичевський М. П. Харчова промисловість як основа продовольчої безпеки та розвитку держави: монографія. Київ, 2019. 388 с.
- 62 Новойтенко І. В., Слободян Н. Я., Малиновський В. В. Перспективи розвитку харчової промисловості в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 454–460.
- 63 Пашнюк Л. О. Харчова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 9–10. С. 60–63.
- 64 Тарасюк Г.М. Планування потенціалу підприємств харчової промисловості: суть, основні проблеми та напрями. *Щоквартальний науково-інформаційний журнал Економічні науки "Статистика України"*. 2008. №2. С.59-63.
- 65 Пилипенко О. Є. Розвиток харчової промисловості України. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. № 3. С. 15–25.
- 66 Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70.
- 67 Регіональні особливості розвитку і розміщення харчової промисловості України URL: <https://referatss.com.ua/work/regionalni-osoblivosti-rozvitku-i-rozmishhennja-harchovoi-promislovosti-ukraini/> (дата звернення 27.11.2022)
- 68 Якимчук Т. В. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 162–168.
- 69 Лойко В.В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посібн. Київ, 2015. 267 с.

70 Цогла О. О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С.147–151.

71 Ткач У. В. Управління інноваційними ризиками на підприємствах харчової промисловості: дис. на зд. н. ст. к. ек. наук, 08.00.04, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2015р.
223 с.

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління диверсифікацією суб'єкта підприємства хлібопекарської галузі (на прикладі колективного підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 89,3 % Схожість 10,7 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

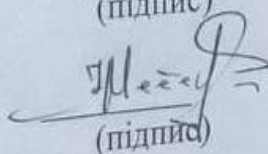
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Мудрак Я. В.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Несен Л. М.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

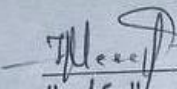
 Завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., проф. Н.П. Карачина
" 16 " вересня 2022 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

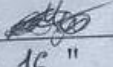
на виконання НДРС

Управління диверсифікацією суб'єкта підприємництва хлібопекарської галузі (на прикладі колективного підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи:

 к.т.н., доц. Л. М. Несен
" 16 " вересня 2022р.

Виконавець: ст. гр. МЗД-21м

 Я. В. Мудрак
" 16 " вересня 2022р.

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від від «14» вересня 2022 р. №203. Дата початку роботи – 16.09.2022 р. Дата закінчення роботи – 12.12.2022 р.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Метою роботи – є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій відносно управління диверсифікацією підприємств харчової та переробної промисловості, аналіз теоретичних і прикладних аспектів даного стратегічного напрямку та формування на прикладі «Немирівського комбінату кооперативної промисловості» ефективного багатопрофільного бізнесу.

Для виконання даної мети необхідно розв'язати такі задачі:

- проаналізувати різні підходи до трактування категорії «диверсифікація», класифікувати її види, вияснити причини вибору диверсифікації як стратегії розвитку підприємства;
- визначити напрямки росту ефективності діяльності підприємств за допомогою диверсифікації різних видів, узагальнити характеристики потенціалу диверсифікації підприємств як чинника їхнього потенційного розвитку;
- дослідити методи оцінки та обґрунтування ефективності диверсифікованості підприємств;
- дослідити стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі як одної із провідних галузей харчової промисловості;
- провести аналізування фінансових та економічних показників базового підприємства за 2019-2021 р.р.;
- обґрунтувати необхідність проведення диверсифікації видів діяльності на «Немирівському комбінаті кооперативної промисловості»;
- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо можливої диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства і перетворення його на багатопрофільне.

Грамотна диверсифікація підприємницької діяльності, обов'язково дає переваги у конкурентній боротьбі, через збільшення можливостей для маневрування при умовах постійно змінної і не завжди передбачуваної кон'юнктури яка склалася на ринку, диверсифікація допомагає підприємству займати більш стійку позицію на ринку, диверсифікованість діяльності допомагає знизити підприємству економічні ризики в тому випадку тоді коли було обрано розпочати введення на ринок певних нових інноваційних продуктів, рішень та послуг, також диверсифікація підсилює ефективність використання впроваджених в життя результатів науково-дослідних робіт, дає можливість підприємствам розповсюджуватись в інші галузі.

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

Офіційні статистичні дані діяльності підприємств хлібопекарської галузі України; законодавчі документи України та фінансова звітність (Форми №1 "Баланс" та №2 "Звіт про фінансові результати") та інше.

4 Джерела розробки

1 Івченко, Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016 №1: URL <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/265> (дата звернення: 05.12.2022)

2 Дрималовська Х. В. Розвиток диверсифікації на підприємствах: дис. на зд. н. ст. к. ек. наук: 08.00.04 / ЛЬВІВ, Національний університет - Львівська Політехніка, Львів, 2016. 219 с.

3 Ковтуненко Ю.В., Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки: дис. на зд. наук.ст. д. ек. наук: 08.00.04 / Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019. 506 с.

4 Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: дис. на зд. наук. ст. д. ек. н.: 08.00.09 / Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України, Київ. 2008. 488 с.

5 Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с

6 Осовська, Г.В., Осовський О.А., Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ. 2005. 162 с.

7 Рудич О.О., Драган О.О. Методичні підходи до оцінки диверсифікації, як засобу зниження ризику виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (33), 2018. с. 33-43.

5 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

Виконавець НДР – Мудрак Ярослав Вікторович.

6 Вимоги до виконання НДР

В процесі виконання науково-дослідної роботи потрібно провести оцінку ефективності, необхідності, та доцільності впровадження диверсифікації на підприємстві галузі хлібопекарської промисловості, для вирішення поставлених завдань здійснено з використанням наступних методів:

- методу логічного узагальнення (для теоретичного обґрунтування значення поставлених задач);
- економіко-математичного та економіко-статистичного (для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства і необхідності втілення диверсифікованості його діяльності);
- аналітичних методів, порівняння і економічного аналізу (при аналізі стану харчової промисловості в Україні, для зіставлення фактичних даних в динаміці);
- матричних методів оцінювання, в яких аналізується стратегічний стан підприємства.

7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР	Вересень – листопад поточного навчального року
2	Теоретичне дослідження	Теоретико методичні аспекти диверсифікації підприємств харчової промисловості	Грудень – липень поточного навчального року
3	Аналітична частина дослідження	Аналіз стану диверсифікації діяльності підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»	Липень – жовтень поточного навчального року
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	Рекомендації та пропозиції щодо можливої диверсифікації діяльності колективного підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»	Жовтень – грудень поточного навчального року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Листопад–грудень поточного навчального року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. До-оформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Грудень поточного навчального року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР	Грудень поточного навчального року

8 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання результатів аналізу ефективності діяльності підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості», оцінка необхідності проведення диверсифікації його діяльності та практичних рекомендації і пропозицій, що можуть бути застосовані досліджуваним підприємством з метою підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності

9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія.

10 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.

Додаток В
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
(Немирівський комбінат кооперативної промисловості)
за 2019-2021 роки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Підприємство "Немирівський комбінат кооперативної промисловості"	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРПОУ	2020	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	колективне підприємство	за КОАТУУ	01729179		
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КОПФГ	0523010100		
Середня кількість працівників, осіб	10	за КВЕД	130		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		10.71		
Адреса, телефон	вулиця Соборна, буд. 97, м. НЕМИРІВ, НЕМИРІВСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 22800		22523		

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000	-	-
накопичена амортизація	1001	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1002	(-)	(-)
1005		32,8	2,8
Основні засоби :			
первісна вартість	1010	1 332,5	1 310,6
знос	1011	3 453,4	3 501,7
1012		(2 120,9)	(2 191,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 365,3	1 313,4
II. Оборотні активи			
Запаси :			
у тому числі готова продукція	1100	363,6	460,4
Поточні біологічні активи	1103	57,7	88,1
1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	337,1	189,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,3	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	150,0	150,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	497,2	573,1
Витрати майбутніх періодів	1170	2,5	2,5
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 351,7	1 375,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 717,0	2 688,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 439,9	2 439,9
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	12,2	12,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	121,4	142,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 573,5	2 594,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	113,7	34,9
розрахунками з бюджетом	1620	22,1	54,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,0	9,0
розрахунками зі страхування	1625	-	4,2
розрахунками з оплати праці	1630	3,5	1,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4,2	0,4
Усього за розділом III	1695	143,5	94,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 717,0	2 688,8

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 387,4	2 125,6
Інші операційні доходи	2120	241,2	185,1
Інші доходи	2240	58,1	20,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 686,7	2 331,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 395,3)	(2 096,2)
Інші операційні витрати	2180	(241,2)	(185,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 636,5)	(2 281,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	50,2	50,0
Податок на прибуток	2300	(9,0)	(9,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	41,2	41,0

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Соколяк
Павло
Дмитрович

Соколяк Павло Дмитрович

(ініціали, прізвище)

ЕП Яхно Раїса
Олександрівна

Яхно Раїса Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Підприємство "Немирівський комбінат кооперативної промисловості"		2021	01	01
Територія <u>ВІННИЦЬКА</u>	за ЄДРПОУ	01729179		
Організаційно-правова форма господарювання <u>колективне підприємство</u>	за КОАТУУ	0523010100		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання</u>	за КОПФГ	130		
Середня кількість працівників, осіб <u>11</u>	за КВЕД	10.71		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Соборна, буд. 97, м. НЕМИРІВ, НЕМИРІВСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 22800</u>		22523		

1. Баланс на **31 грудня 2020** р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2,8	2,8
Основні засоби :	1010	1 310,6	1 325,4
первісна вартість	1011	3 501,7	3 432,0
знос	1012	(2 191,1)	(2 106,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 313,4	1 328,2
II. Оборотні активи			
Запаси :			
у тому числі готова продукція	1100	460,4	602,7
	1103	88,1	123,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	189,4	138,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	150,0	151,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	573,1	477,0
Витрати майбутніх періодів	1170	2,5	6,7
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 375,4	1 376,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 688,8	2 704,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 439,9	2 439,9
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	12,2	12,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	142,2	178,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 594,3	2 630,3
II. Довгострокові зобов'язання, пільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	34,9	1,1
розрахунками з бюджетом	1620	54,0	51,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,0	9,1
розрахунками зі страхування	1625	4,2	2,6
розрахунками з оплати праці	1630	1,0	18,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,4	0,4
Усього за розділом III	1695	94,5	73,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 688,8	2 704,2

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2020 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 162,8	2 387,4
Інші операційні доходи	2120	397,6	241,2
Інші доходи	2240	70,0	58,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 630,4	2 686,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 241,0)	(2 395,3)
Інші операційні витрати	2180	(290,4)	(241,2)
Інші витрати	2270	(48,5)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 579,9)	(2 636,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	50,5	50,2
Податок на прибуток	2300	(9,1)	(9,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	41,4	41,2



Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Соколькова
Катерина
Дмитрівна
Яхно Раїса
Олександрівна

Соколькова Павло Дмитрович

(ініціали, прізвище)

Яхно Раїса Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрошена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Підприємство "Немирівський комбінат кооперативної промисловості"		Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ		
Територія	ВІННИЦЬКА			за КАТОГТГ 1		
Організаційно-правова форма господарювання	колективне підприємство			за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання			за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	11					
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Соборна, буд. 97, м. НЕМИРІВ, НЕМИРІВСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 22800					
				22523		

Коди		
2022	01	01
01729179		
UA05020170010087489		
130		
10.71		

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість	1000	-	-
Накопичена амортизація	1001	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1002	(-)	(-)
Основні засоби :	1005	2,8	2,8
первісна вартість	1010	1 325,4	1 275,0
знос	1011	3 432,0	3 406,5
Довгострокові біологічні активи	1012	(2 106,6)	(2 131,5)
Довгострокові фінансові інвестиції	1020	-	-
Інші необоротні активи	1030	-	-
Усього за розділом I	1090	-	-
	1095	1 328,2	1 277,8
II. Оборотні активи			
Запаси :			
у тому числі готова продукція	1100	602,7	467,7
Поточні біологічні активи	1103	123,7	94,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1125	138,0	512,9
у тому числі з податку на прибуток	1135	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1136	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	151,6	150,0
Гроші та їх еквіваленти	1160	-	-
Витрати майбутніх періодів	1165	477,0	366,9
Інші оборотні активи	1170	6,7	2,5
Усього за розділом II	1190	-	-
	1195	1 376,0	1 500,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	-	-
	1300	2 704,2	2 777,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 439,9	2 438,3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	12,2	12,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	178,2	219,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 630,3	2 670,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1,1	10,2
розрахунками з бюджетом	1620	51,0	66,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,1	9,1
розрахунками зі страхування	1625	2,6	0,7
розрахунками з оплати праці	1630	18,8	29,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,4	0,5
Усього за розділом III	1695	73,9	107,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 704,2	2 777,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 543,0	2 162,8
Інші операційні доходи	2120	210,5	397,6
Інші доходи	2240	14,1	70,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 767,6	2 630,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 508,0)	(2 241,0)
Інші операційні витрати	2180	(209,0)	(290,4)
Інші витрати	2270	(-)	(48,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3 717,0)	(2 579,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	50,6	50,5
Податок на прибуток	2300	(9,1)	(9,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	41,5	41,4

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Сокольвак

Павло

Дмитрович

Сокольвак Павло Дмитрович

(ініціали, прізвище)

Сокольвак Павло Дмитрович

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Г
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ХЛБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ «НЕМИРІВСЬКИЙ
КОМБІНАТ КООПЕРАТИВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ»)



Рисунок Г.1 - Різноманітність поглядів на диверсифікацію

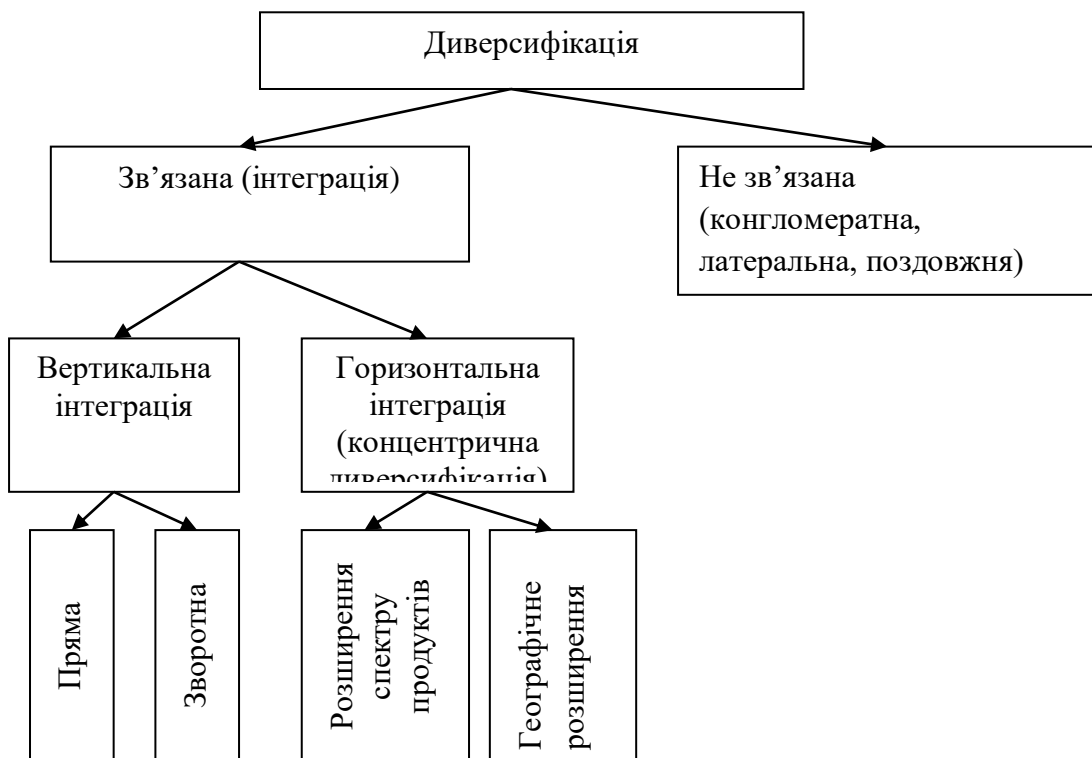


Рисунок Г.2 - Види диверсифікації

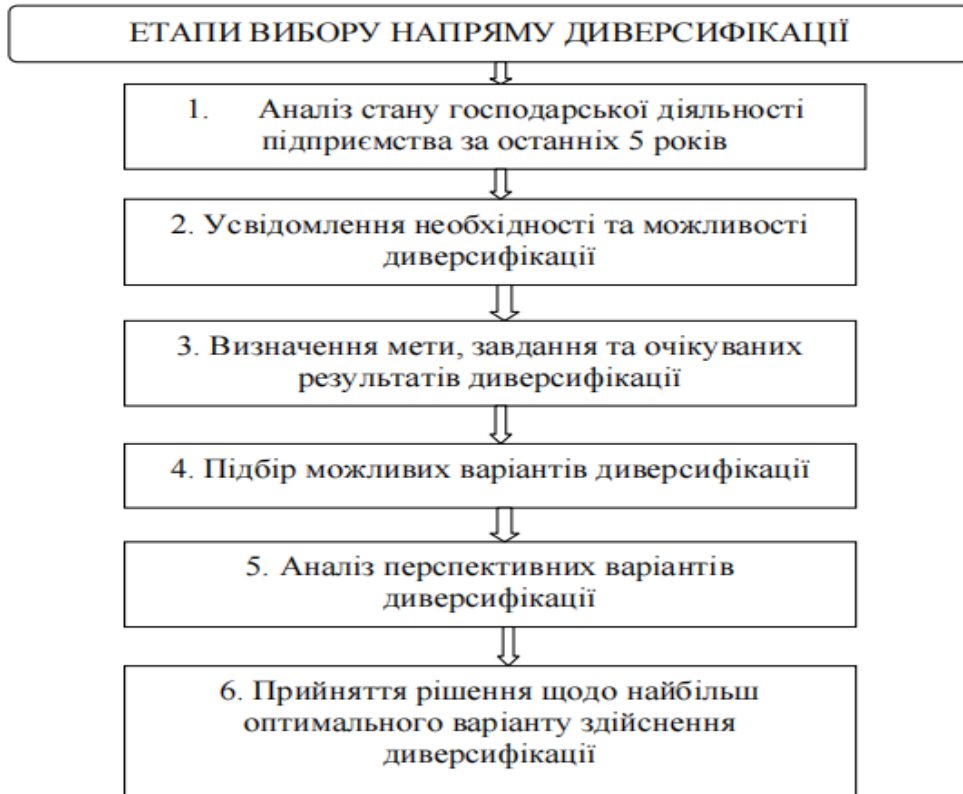


Рисунок Г.3 - Етапи процесу вибору напрямку диверсифікації

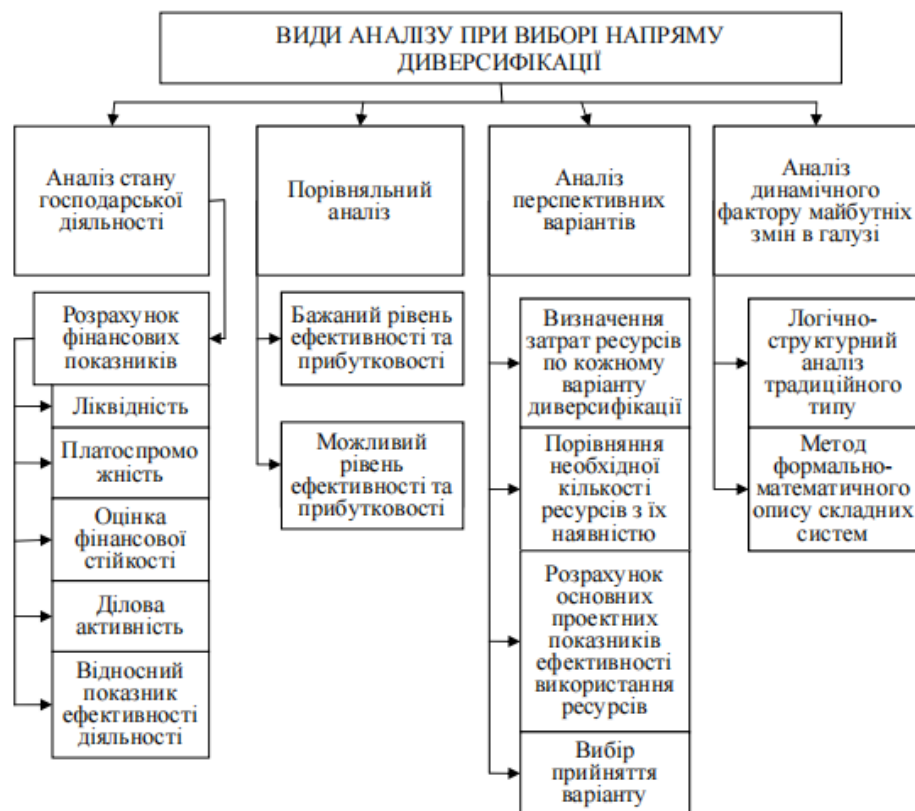


Рисунок Г.4 - Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації

Таблиця Г.1 - Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2017-2020 рр.

Показник	2017		2018		2019		2020	
	тис т	%	тис т	%	тис т	%	тис т	%
Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	1072,6	100,0%	975,1	100,0%	854,1	100,0%	754,8	100,0%
Хліб житній	9,3	0,9%	6,5	0,7%	6,6	0,8%	5,3	0,7%
Хліб пшеничний	449,1	41,9%	408,1	41,9%	351,2	41,1%	305,1	40,4%
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,9%	305,9	31,4%	262,7	30,8%	246,4	32,6%
Вироби булочні	265,2	24,7%	245,3	25,2%	225,2	26,4%	189,5	25,1%
Хліб дієтичний	1,6	0,1%	1,5	0,2%	1,2	0,1%	1,5	0,2%
Хліб інший	5,2	0,5%	7,7	0,8%	7,2	0,8%	7	0,9%

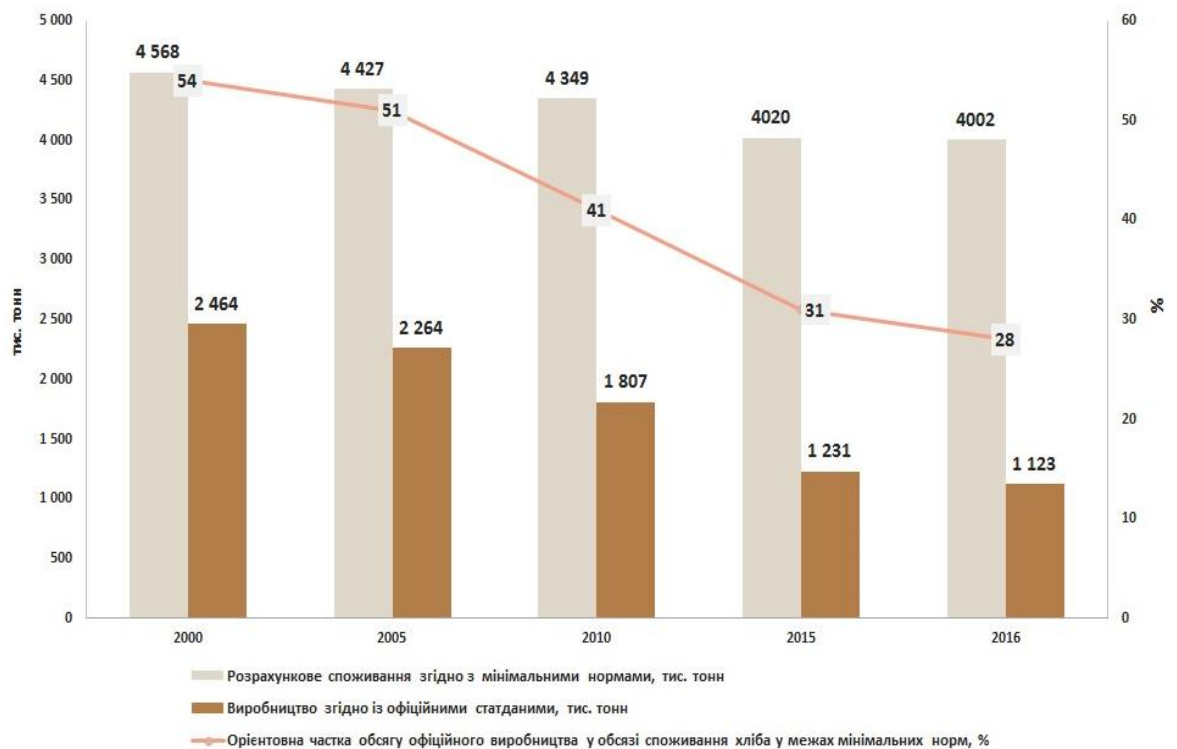


Рисунок Г.5 - Порівняння офіційного виробництва хліба в Україні та розрахункових обсягів його споживання в межах мінімальних норм

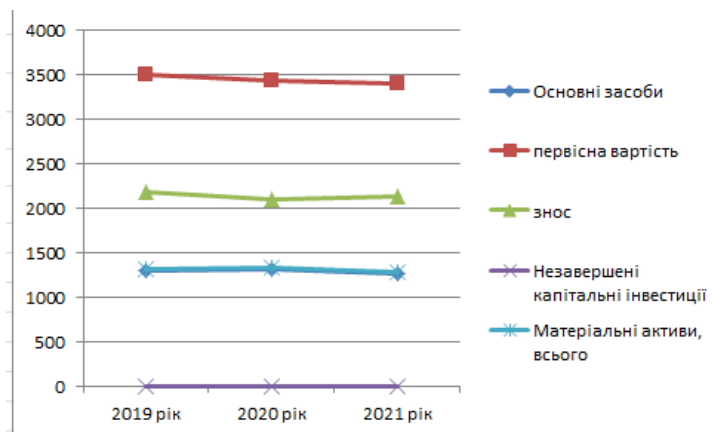


Рисунок Г.6 – Динаміка основних засобів «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»

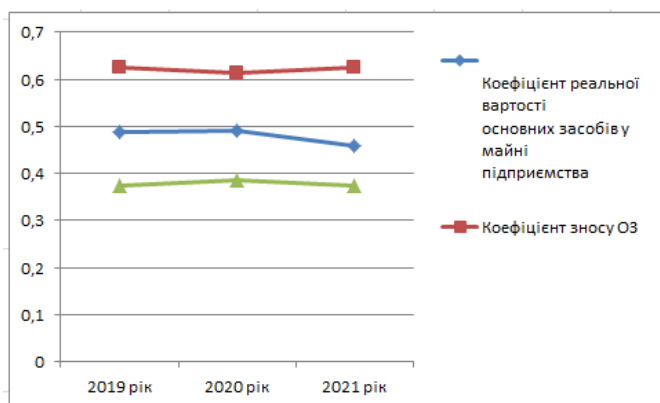


Рисунок Г.7 - Динаміка коефіцієнту зносу, коефіцієнт реальної вартості основних фондів в володінні підприємством та коефіцієнт реальної вартості основних фондів

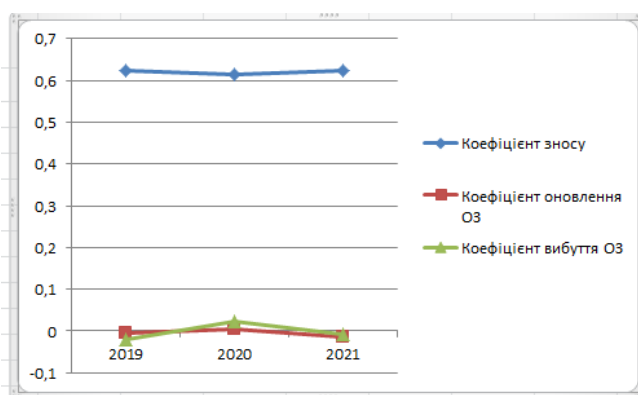


Рисунок Г.8 – Динаміка коефіцієнтів оновлення та вибуття

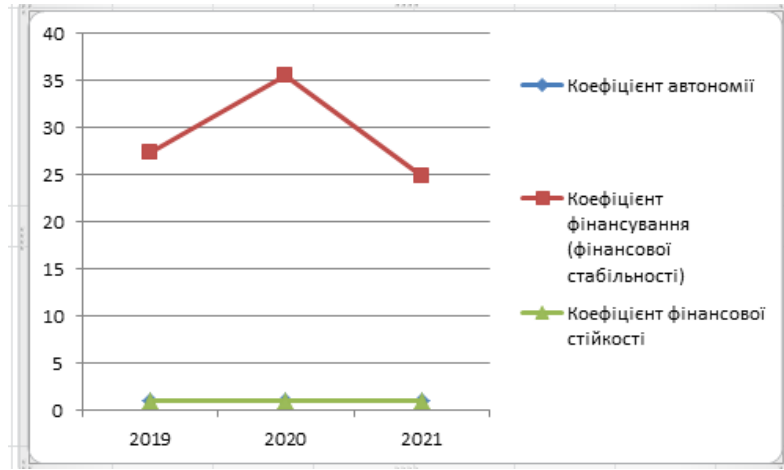


Рисунок Г.9 – Динаміка коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності та стійкості

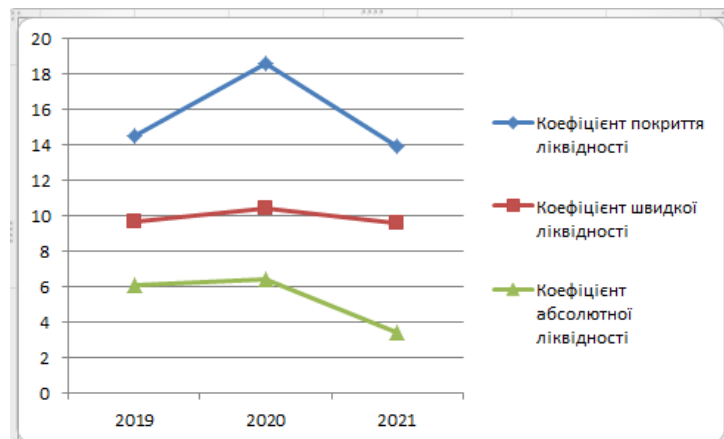


Рисунок Г.10 – Динаміка коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності і покриття ліквідності

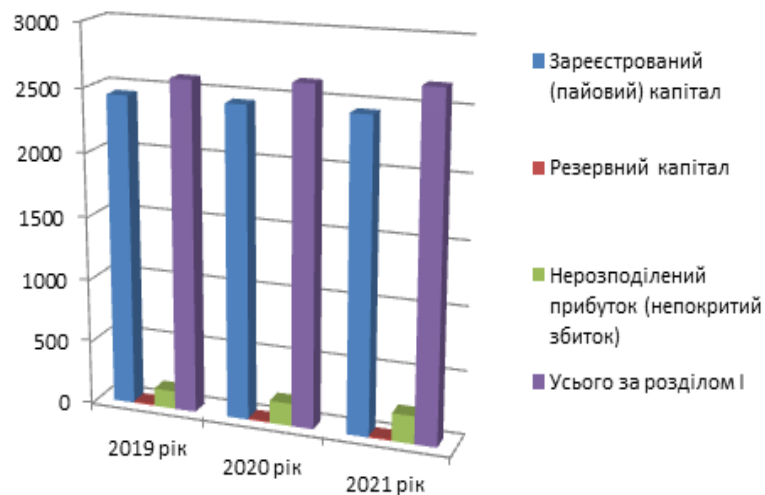


Рисунок Г.11 - Структура власного капіталу підприємства, тис. грн

Таблиця Г.2 - SWOT-аналіз підприємства «Немирівський комбінат кооперативної промисловості»

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід; 2. Висока якість продукції; 3. Досить значна популярність компанії в місцевості; 4. Задоволеність клієнтів; 5. Відпрацьовані бізнеспроцеси; 6. Згуртований колектив; 7. Широкий асортимент; 8. Навчений персонал. 	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатність рекламної політики-недостатність рекламної політики негативно вплине на зв'язок з громадськістю; 2. Відсутність стратегії – через не відбуватиметься збільшення цільової аудиторії. 3. Відносно малий асортимент продукції-тенденція попиту може впасти через недостатність асортименту; 4. Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень.
<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нові потреби в техніці, нові можливості, сучасніші моделі; 2. Визначення цільової аудиторії; 3. Додаткові та супутні послуги; 4. Тенденції попиту; 5. Співпраця з компаніями виробниками супутніх товарів; 6. Збільшення цільової аудиторії завдяки рекламі; 7. Побудова хороших зв'язків з громадськістю. 	<p>ЗАГРОЗИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продукти аналоги фірм, які мають більше коло збуту товару; 2. Нові гравці на ринку; 3. Зміна тенденцій попиту та технологій; 4. Законодавче регулювання; 5. Економічний спад, кризові явища.

Таблиця Г.3 – Аналізування перспективних тенденцій харчової промисловості з позиції диверсифікації

Перспективний напрямок розвитку галузі (Пилипенко О. Є. [65])	Відповідність типу диверсифікації (авторський аналіз)
Зниження витрат на переробку сировини харчовими підприємствами, підвищення якості готової продукції за рахунок використання новітніх технологій з перспективою зниження ціни на необхідні товари для кінцевого споживача.	Може, супроводжуватись, в першу чергу, зворотною диверсифікацією, а саме – входженням підприємств в с-г виробництво.
Перспектива отримання додаткового доходу від виробника за рахунок створення інноваційної продукції та задоволення потреб різних груп споживачів.	Може супроводжуватись горизонтальною концентричною диверсифікацією – розширенням спектру продукції або «стратегією розвитку товару» (в залежності від типу інновації – радикальна чи поліпшуюча).
Перспектива виходу національних виробників продуктів харчування на закордонні ринки і закріплення їх там, отримання великого прибутку, просування компанії і бренду продукту в глобальному масштабі.	Диверсифікація ринків, може супроводжуватись горизонтальною концентричною диверсифікацією, як розширенням спектру продукції, так і географічним розширенням, через експансію продукції чи самого бізнесу, може супроводжуватись пов'язаною прямою диверсифікацією, зокрема, – створенням власної торгової мережі.
Перспектива залучення іноземних інвестицій для підвищення ефективності діяльності компанії, розширення асортименту продукції, що випускається, придбання новітнього обладнання і т. д.	Може супроводжуватись будь-яким типом диверсифікації, в залежності від візії нових інвесторів.

Таблиця Г.4 – Можливі цілі впровадження диверсифікації збуту товарного асортименту для «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»

Ціль	Опис
Підвищення обсягів реалізації	Додавання новинок дозволить охопити той сегмент споживачів, який прагне різноманіття у виборі хлібної продукції
Оптимізація структури товарного асортименту	Хлібобулочні, чи кондитерські вироби, які не користуватимуться попитом, можуть бути вилучені з асортименту або варто зменшити величину його виробництва.
Підвищення конкурентосп-роможності	Досягнення переваги над конкурентами можливе за рахунок ширшого та більш привабливого асортименту товарів
Залучення нових споживачів	Зараз асортимент підприємства не вирізняється розмаїттям. Поставляючи у власні кіоски нові види хліба та іншої продукції, можна розширити коло споживачів. Окрім додавання нових видів продукції можна змінити оформлення, а також форму та вагу упаковки у сторону зменшення.
Оптимізація виробничого завантаження	Однією з тенденцій ринку хлібобулочних виробів є зменшення рівня споживання хліба та здобної випічки, як через скорочення кількості населення, так і через скорочення попиту. Розширення асортименту дозволить завантажити потужності, які поступово вивільняються.

Таблиця Г.5 – Прогнозовані результативні показники після запровадження рекомендацій в 2023 році

Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2023*р	Відхилення	
				Абсолютне (+,-)*	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	3543,0	4278	735	20,7
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	3508.0	4193.5	685.5	19,6
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	3767,6	4697.5	929,9	24.6
Інші операційні доходи	тис.грн.	210,5	263.1	52,6	25
Інші операційні витрати	тис.грн.	209,0	360	151	72
Фінансовий результат	тис.грн.	50.6	144,5	93,9	187,8
Чистий прибуток	тис.грн.	41.5	122.4	80,9	194,9
Рентабельність продажів	%	1,41	3,37	1,96	139
Рентабельність продукції	%	1,18	2,86	1,68	142,3



Рисунок Г.12 - Модель вдосконалення товарно-збутової політики виробничого підприємства хлібопекарської галузі (на прикладі «Немирівського комбінату кооперативної промисловості»)