

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки управління
Кафедра міжнародної економіки

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

(підпис)

Шеремет О. О.

(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис)

Гуткевич С. О.

(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

на тему: «Диверсифікація в галузях економіки країни»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 8

Кухарчук Віктор Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник, доц., к.е.н. Артамонова Галина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2021 р.

АНОТАЦІЯ

Кухарчук В. В. Диверсифікація в галузях економіки країни. – Рукопис.

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне обґрунтування процесу диверсифікації економіки – визначено її поняття, стратегії, узагальнено позитивні та негативні фактори використання даних стратегій, розглянуто основні методи і методики вимірювання ефекту диверсифікації, а також оцінено вплив використання диверсифікації на сучасних міжнародних підприємствах.

У другому розділі роботи надана економічна характеристика стану диверсифікаційної діяльності України у галузі харчової промисловості, проведена оцінка залученості держави у даному аспекті розвитку економіки, а також виокремлені особливості диверсифікації виробництва харчових підприємств в умовах сучасних торговельних війн.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрямки розвитку підприємств харчової промисловості в умовах диверсифікації та запропоновано до розгляду світовий досвід державного регулювання диверсифікації зовнішньоторговельної сфери на прикладі розвинених країн Азії.

Робота містить 93 сторінок, 9 таблиць, 3 рисунки, 52 використаних джерел.

Ключові слова: диверсифікація, економіка, міжнародна економіка, розвиток, експорт, аналіз, шляхи удосконалення, попит, ефективність, ринок, пропозиція, харчова промисловість, торгівля, асортимент.

ANNOTATION

Kukharchuk V. V. Diversification in the branches of the country's economy. – Manuscript.

The first section of the qualification work provides a theoretical justification for the process of economic diversification – defines its concepts, strategies, summarizes the positive and negative factors of using these strategies, considers the main methods and techniques for measuring the effect of diversification, and assesses the impact of diversification on modern international enterprises.

The second section provides economic characteristics of Ukraine's diversification activities in the food industry, assesses the state's involvement in this aspect of economic development, and highlights the features of diversification of food production in modern trade wars.

In the third section of the qualification work the directions of development of food industry enterprises in the conditions of diversification are substantiated and the world experience of state regulation of diversification of foreign trade sphere on the example of developed countries of Asia is offered for consideration.

The work contains 93 pages, 9 tables, 3 figures, 52 sources used.

Key words: diversification, economy, international economy, development, export, analysis, ways of improvement, demand, efficiency, market, supply, food industry, trade, assortment.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	
КРАЇНИ	7
1.1 Поняття диверсифікації, її стратегії та види	7
1.2 Методика визначення рівня диверсифікації	14
1.3 Вплив диверсифікації на діяльність міжнародних компаній	20
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГАЛУЗЕЙ ХАРЧОВОЇ	
ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	
34	
2.1 Оцінка ефективності диверсифікаційної діяльності підприємств у галузі харчової промисловості	34
2.2 Аналіз впливу держави на розвиток диверсифікованої економіки країни	48
2.3 Особливості диверсифікації виробництва харчових підприємств в умовах торговельних війн	56
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ХАРЧОВОЇ	
ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	
62	
3.1 Визначення можливих напрямів розвитку підприємств харчової промисловості України в умовах диверсифікації	62
3.2 Використання світового досвіду державного регулювання диверсифікації зовнішньоторговельної сфери	73
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	86
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Досвід розвинутих країн світу показує, що інноваційний розвиток країни супроводжується розвитком промислової інтеграції, процесів диверсифікації та кооперації, що являються основними напрямками ефективного використання наявних факторів виробництва.

Стратегічною альтернативою розвитку і зростання підприємств в умовах ринку являється диверсифікація. Еволюційний розвиток диверсифікаційних процесів у світовій економіці засвідчив, що в ХХІ столітті у світовому економічному просторі диверсифікація виробництва виступила як головний напрям розвитку підприємництва.

Питання диверсифікації досліджували Азоев Г. Л., Філіппов А. В., Корінько М. Д., Мельник Н. Б., Міньковська та інші вчені економісти, проте, й надалі неоднозначним залишається трактування поняття диверсифікації, а також той факт, що значний акцент робиться на диверсифікації підприємств, тоді як диверсифікація діяльності окремих галузей, зокрема харчової, в цілому потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є висвітлення методичних підходів щодо сутності поняття диверсифікація та факторів, що її визначають, а також визначення основних напрямів диверсифікації економіки в галузях харчової промисловості в сучасних умовах ринку України.

Задля досягнення даної мети в роботі було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- досліджено теоретичні аспекти диверсифікації економіки в розрізі її стратегій;
- проаналізовано вплив диверсифікація на підвищення ефективності діяльності сучасних міжнародних підприємств;
- здійснена оцінка ефективності диверсифікаційної діяльності у галузі харчової промисловості;

- визначений вплив держави на розвиток диверсифікованої економіки України;
- обґрунтовані можливі напрямки розвитку підприємств харчової промисловості в умовах диверсифікації;
- узагальнено світовий досвід державного регулювання диверсифікації галузей економіки.

Об'єктом дослідження є диверсифікація міжнародної економіки.

Предметом дослідження є диверсифікація в галузях економіки країни.

В ході дослідження були використані такі **методи дослідження**, як: проблемно-тематичні, статистичні та аналітичні методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу, метод порівняльного аналізу та монографічний метод.

Інформаційна база: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, довідково-нормативні матеріали, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг роботи складає 93 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 9 таблиць, 3 рисунка, додатків на 3 сторінки, список використаних джерел із 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Поняття диверсифікації, її стратегії та види

Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, фінансова криза, різко загострюють проблему підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, проблеми пошуку і реалізації конкурентних переваг.

При цьому динамічні зміни умов і середовище господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку. У цих умовах товаровиробники, які прагнуть утриматися та вижити на ринку, повинні мати в своєму асортименті, як мінімум, кілька різновидів продукції, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу і взаємно доповнюють один одного, тобто диверсифікувати продукцію.

Етимологічно слово «диверсифікація» походить від латинського «diversus» – різний, «facere» – роботи, «diversifikatio» – зміни, різноманіття. Відповідно до економічних словників поняття «диверсифікація» має велику кількість значень.

Різні погляди авторів на поняття «диверсифікація»:

- Диверсифікація (новий продукт – новий ринок) – стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання (І. Ансофф) [5].
- Диверсифікація – одночасне обслуговування компанією декількох ринків (М. Горт) [50].
- Диверсифікація – ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія (К. Бері) [51].
- Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде

застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день (Ф. Котлер) [15].

- Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства (Р.Кунц) [17].

- Диверсифікація – стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу (Н.Куденко) [18].

- Диверсифікація - процес проникнення корпорації в нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку з ціллю зниження ризику її операцій (Н.Рудик) [25].

Принципи диверсифікації були розроблені в другій половині ХХ століття в державах з розвинутою економікою. Передумовами до цього послужив активний розвиток економічних, а також виробничих взаємовідносин у Сполучених Штатах Америки, Німеччини, Японії, а також інших розвинених країнах світу.

Традиційно під терміном диверсифікація розуміють:

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

Спільним у більшості визначень є трактування диверсифікації як процесу, направлено на різноманіття і розширення діяльності підприємства, з метою отримання додаткового прибутку і мінімізації ризику, різними шляхами.

Широта і множинність визначень диверсифікації підтверджують складність сутності цього процесу. Диверсифікація впливає на різні аспекти

виробничо-господарської діяльності економіки, тому їй притаманні різні напрямки розвитку, найбільш поширеними з яких є:

- диверсифікація міжнародної економічної діяльності – розширення активності великих фірм, об'єднань, підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами продукції, що випускається;
- диверсифікація експорту – збільшення кількості видів і найменувань продукції і послуг, призначених для експорту;
- диверсифікація ризиків – підприємницька діяльність у сферах, що характеризуються різними видами ризиків; прийняття на страхування різних видів ризиків;
- диверсифікація інвестиційна та фінансова – формування і управління інвестиційним портфелем та напрямками вкладень капіталу;
- диверсифікація банківська – розміщення фінансових активів у різних банках з метою мінімізації ризиків;
- диверсифікація валютних резервів – збереження валютних резервів банку у різних національних валютах.

Окрім основних вказаних напрямків диверсифікації також зустрічаються вузькоспеціалізовані, які залежать від виду економічної діяльності господарюючого суб'єкта та особливостей його управлінської системи [1, 2]:

- диверсифікація за постачальниками, ринками збуту, асортиментом продукції (послуг), видами діяльності;
- диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту товарів, що виробляються (диверсифікація вертикальна, горизонтальна, конгломератна);
- диверсифікація продукції – розширення значного числа модифікацій однієї і тієї ж продукції. Проводиться на високо конкурентних ринках зі стабільним попитом і пропозицією (реальна задовольняє запити споживачів, уявна – залишає якісні характеристики незмінними, і модифікує

лише дизайн і упаковку). Використовується на ринках зі стабільним попитом та пропозицією і твердою конкуренцією з боку пропозиції;

- диверсифікація малих підприємств, що представляє собою розвиток бізнесу, поліпшення фінансового стану відповідної ринкової ніші;
- диверсифікація лізингових операцій: лізинг малих активів, малий роздрібний лізинг, лізинг допомоги продажам, лізинг крупних активів, оперативний лізинг тощо;
- диверсифікація джерел фінансування проявляється появою змішаних форм фінансування (державного і приватного) і нових форм – кредитні форми фінансування;
- диверсифікація робочого часу пов'язана зі зміною частки зайнятого трудового населення, тривалістю робочого тижня тощо;
- диверсифікація фінансової діяльності підприємства: диверсифікація валютного портфелю, депозитного портфелю, кредитного портфелю, портфелю цінних паперів, програм реального інвестування тощо.

Виділяють 2 основних види диверсифікації, яка може бути застосована бідь-якою міжнародною компанією, а також їх комбінації. Вони відрізняються один від одного ознаками взаємозв'язків суб'єктів. В табл. 1.1 поданий їхній докладний опис.

Таблиця 1.1

Основні види диверсифікації діяльності міжнародної компанії

Види диверсифікації	Типи диверсифікації
Пов'язана диверсифікація (споріднена). Для неї характерно досягнення поставлених цілей за допомогою розширення сфери діяльності міжнародної компанії. З цією метою використовується інтеграція функцій окремих частин бізнесу в ході здійснення діяльності.	Вертикальна диверсифікація являє собою оптимізацію наявних виробничих процесів. Це може бути рішення про випуск упаковки, різних комплектуючих, створення переробних та інших супутніх організацій. Названі заходи являють собою зворотну диверсифікацію, тобто рух вниз по ланках виробництва. Також може здійснюватися і рух вгору за рахунок розвитку подальшої переробки, маркетингових процесів та процесів реалізації.
	Горизонтальна диверсифікація передбачає початок випуску нових видів продукції, характеристики яких подібні до діючих типів продуктів. Їх виробництво здійснюється на базі вже наявного обладнання.

Закінчення табл. 1.1

Види диверсифікації	Типи диверсифікації
	Змішана диверсифікація передбачає одночасне застосування методів вертикальної і горизонтальної. Вона дозволяє взяти під контроль весь виробничий процес.
Незв'язана диверсифікація (не споріднена). Характеризується переходом міжнародної компанії в галузі, які відрізняються від поточної. При цьому здійснюється освоєння різних технологій і ринків. При використанні незв'язаної диверсифікації з'являється можливість регулювання масштабів діяльності, а також обсягу реалізації на підставі наявного настрою і кон'юнктури галузі.	Конгломеративна диверсифікація характеризується розширенням організації допомогою виробництва сукупності продукції, що вже випускається певний період часу і нової, яка не пов'язана з нею технологічно. При цьому нові товари продаються на нових ринках. Використання цього типу диверсифікації є найбільш трудомістким, так як для неї необхідно створювати нові центри управління.
	Центральна (централізована або центрована) – диверсифікація, яка заснована на пошуку і використанні додаткових можливостей випуску нових товарів, наявних в компанії, але невикористовуваних на даний момент. Нове виробництво створюється на базі сильних і унікальних сторін компанії, а також можливостей, які приховані у вже освоєному нею ринку. При цьому наявне виробництво стає центром діяльності організації.
Комбінована диверсифікація. Передбачає застосування елементів 2-х описаних раніше видів. Вона характерна для великих транснаціональних компаній, які можуть розвивати кілька організацій в різних країнах. При цьому частини корпорації пов'язані між собою тільки джерелом створення свого капіталу. Але всі вони використовують обидва представлених вище виду диверсифікації.	Іншими словами , комбінована диверсифікація найбільш популярна серед організацій, які вже встигли досягти стійкого положення на ринку. При цьому вони мають певний досвід інвестування. Такі організації включають в свій капітал цінні папери, емітовані іншими компаніями. Вони вміють грамотно розподіляти наявні у них ресурси, нерідко прагнуть об'єднатися з конкурентами з метою їх усунення.

Джерело: Складено автором на основі [35]

У процесі диверсифікації застосовується кілька досить ефективних стратегій. Сформулювати і обґрунтувати їх вдалося А. Томсону і А. Стрікленду, які є професіоналами у сфері стратегічного менеджменту.

1. **Стратегія впровадження в нові сфери.** Така диверсифікація здійснюється за допомогою вивчення і розвитку нових видів діяльності, які нехарактерні для компанії, і ніяк не пов'язані з вже наявними. Диверсифікація впровадження застосовується за допомогою відкриття дочірніх організацій.

2. **Стратегія придбання, злиття, поглинання або створення нової організації.** При цьому типі диверсифікації не є принциповим, чи схожа діяльність нової компанії на наявну чи ні. Основними цілями є розширення діяльності, досягнення зростання прибутку за допомогою капіталу компанії, що купується.

3. **Стратегія спорідненої диверсифікації за умови збереження наявної бази випуску.** Іншими словами, на основі існуючого успішного виробництва досягається розширення лінійки товарів, що випускаються, а також збільшення ринку збуту. Така стратегія характеризується мінімальними витратами.

4. **Стратегія нерідної диверсифікації.** У цьому випадку компанія розподіляє свій вплив на нічим не пов'язані між собою сфери.

5. **Стратегія виключення та ліквідації компанії.** Така диверсифікація має на увазі грамотне закриття виробничих ліній, структурних підрозділів і навіть цілих компаній за умови мінімальних збитків. Здійснюється в момент піку розвитку, використовується для подальшого перепродажу за вигідною вартістю.

6. **Стратегія оновлення та реструктуризації.** Така диверсифікація здійснюється за допомогою зміни діючої в компанії ієрархії. При цьому можуть використовуватися такі заходи: перепідпорядкування, скорочення, ліквідація окремих структурних підрозділів. В результаті вивільняється неефективно застосований капітал.

7. **Стратегія багатонаціональної диверсифікації** передбачає скорочення витрат шляхом виходу на світові ринки. Іншими словами, собівартість товару скоротиться, якщо він буде реалізовуватися в усьому світі.

Вивчаючи поняття диверсифікації, а також причини її використання, можна зробити висновок про те, що застосовувані для неї методи обумовлені сферою діяльності, а також ситуацією в компанії. Нижче представлені методи диверсифікації, які спрямовані на збільшення прибутку, а також капіталізації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи диверсифікації

Назва методу	Трактування методу
Адаптація	Адаптація наявного обладнання, виробничих ліній, а також співробітників. Цей метод допомагає досягти розширення асортименту товарів, що випускаються, пропонуваних робіт і послуг. Така диверсифікація з успіхом підійде організаціям, які вітають новаторський підхід і вважають пріоритетними у своїй діяльності маркетингові стратегії. Для досягнення успіху потрібна дружна команда, що відрізняється високим ступенем креативності.
Експансія	Експансія використовується, щоб підвищити результативність діяльності. Зростання досягається за рахунок збільшення кількості ліній, що випускають продукцію, обладнання, а також відкриття нових філій і офісів продажів.
Поглинання	Диверсифікація у формі поглинання використовується в разі придбання однієї організації іншої. Зазвичай сторона, яка купує, є більш фінансово успішною. Функції управління при такій диверсифікації переходять покупцеві. Вони поширюються на всі підрозділи і співробітників поглиненої компанії.
Злиття	Диверсифікація у формі злиття використовується з метою об'єднання компаній, які практично рівносильні, мають рівні можливості. Найчастіше ці організації працюють в одній сфері.
Приєднання	Диверсифікація у формі приєднання являє собою безпосередню участь однієї компанії в діяльності іншої. У деяких випадках вона виражається в повному контролі над організацією. Після проведення процедури приєднувана компанія залишається самостійною і продовжує вести свою діяльність відокремлено.
Інвестиція	Диверсифікація інвестицій являє собою тип, при якому в процес залучені людські ресурси, НДДКР та інші активи.

Джерело: Складено автором на основі [35]

Вибір і впровадження будь-якої стратегії диверсифікації потребує усвідомлення недоліків та переваг цього процесу.

Як було зазначено вище основними різновидами стратегії диверсифікації є споріднена та неспоріднена диверсифікація. Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки.

На основі наукових видань і власних досліджень можна класифікувати переваги та недоліки стратегії диверсифікації згідно зі сферами впливу:

- *стратегічні* (переваги – стабільність ділових стосунків, досягнення синергічного ефекту; недоліки – невизначеність, високий рівень ризику)
- *конкурентні* (переваги – регулювання ринкових бар'єрів, підвищення конкурентоспроможності; недоліки – ризик злиття з конкурентом, збільшення числа конкурентів);
- *технологічні* (переваги – обмін технологіями, розширення асортименту продукції; недоліки – не існує єдиного часу впровадження, потреба у негайному використанні нових технологій);
- *економічні* (переваги – зростання прибутку, стабілізація бізнесу; недоліки – збільшення витрат, значні капітальні вкладення);
- *управлінські* (недоліки – складність управління, відсутність методологічної бази);
- *споживчі* (переваги – адекватне та оперативне реагування на задоволення потреб споживачів; недоліки – ефект диверсифікації може бути зведений до мінімуму споживачами, які не розпізнали якості диверсифікованого товару) [32].

1.2 Методика визначення рівня диверсифікації

Для оцінки впливу диверсифікації виробництва на його результати необхідно обґрунтовано вимірювати її рівень. З цією метою можуть бути використані такі показники:

1. Абсолютний рівень диверсифікації. Визначається загальною кількістю галузей, що технологічно не пов'язані між собою на стадії виробництва сільськогосподарської продукції кінцевого споживання, проміжної і сировини. Для повнішої уяви про характер диверсифікації окремо виділяється кількість та питома вага галузей:

- а) основного виробництва;
- б) вертикально інтегрованих галузей;
- в) вертикально неінтегрованих галузей.

Питома вага цих груп галузей визначається діленням кількості галузей певної групи на загальну кількість галузей підприємства. При цьому зауважимо, що при визначенні даного показника до уваги беруться лише ті галузі, продукція яких виробляється для продажу і набуває товарної форми.

2. Інтегральний показник диверсифікації виробництва, що враховує кількість галузей та їх вклад у формування грошового доходу підприємства.

В економічній літературі відомі декілька підходів до визначення такого показника. Наведемо два з них, як найбільш прийнятних для розрахунку і аналізу.

Перший ґрунтується на використанні формули Херфінделя-Хіршмана і визначається з виразу:

$$K_{\text{ДХ}} = 1 - \sum_{i=1}^n \text{ПВ}_i^2, \quad (1.1)$$

де ПВ_i^2 – частка i -ої галузі в структурі товарної продукції підприємства, коефіцієнт.

Другий підхід базується на використанні формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей. Коефіцієнт диверсифікації за цим підходом розраховується з виразу:

$$K_{\text{ДЗ}} = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n \text{ПВ}_i (2N_i - 1)}, \quad (1.2)$$

де N_i – порядковий номер галузі в ранжованому ряді, побудованому за спадним принципом: галузі, яка займає найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції, присвоюється перший номер, а найменшу – останній.

У табл. 1.3 наведені чотири варіанти галузевої структури підприємств за товарною продукцією, в кожному з яких виділяються три підваріанти, що відрізняються між собою ступенем зосередження галузей.

Розрахунок за допомогою наведених формул коефіцієнта диверсифікації по кожному варіанту показує, що дані методичні підходи до їх визначення дають близькі за своїм абсолютним значенням результати (табл. 1.3): чим більше значення цього показника, тим вищий рівень диверсифікації виробництва на підприємстві, і навпаки.

Таблиця 1.3

Коефіцієнт диверсифікації за різних співвідношень вкладу галузей у грошову виручку від реалізації продукції

Варіант		Кількість галузей на підприємстві									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Питома вага галузі в структурі товарної продукції, %									
1	1а	17,5	17,3	17,1	17,0	16,0	13,1	X	X	X	X
	1б	13,5	12,8	12,6	12,5	12,4	12,3	12,0	11,9	X	X
	1в	12,5	12,0	11,5	11,0	10,9	10	9,9	9,8	8,0	4,4
2	2а	30	25	15	12	10	8	X	X	X	X
	2б	25	20	15	12	10	7	6	5	X	X
	2в	22	18	13	11	9	8	7	5	4	3
3	3а	40	34	20	3	2	1	X	X	X	X
	3б	35	28	15	7	6	4	3	2	X	X
	3в	32	25	13	7	6	5	4	3	2	1
4	4а	45	40	5	4	3	3	X	X	X	X
	4б	40	36	6	5	4	4	3	2	X	X
	4в	37	32	6	5,5	5	4,1	4	3,9	1,5	1

Джерело: [21]

При цьому за однієї і тієї ж кількості товарних галузей величина даного показника буде не однаковою за умови, що має місце різне співвідношення їх вкладу (питомої ваги) у грошову виручку підприємства. Коефіцієнт

диверсифікації буде більшим у тому разі, коли має місце неістотне відхилення питомої ваги абсолютної більшості галузей в структурі товарної продукції (варіант 1). Одночасно даний показник буде меншим за умови, коли є невелика кількість галузей (2 – 3), на які припадає переважна частка такого вкладу. Із табл. 1.4 видно, як змінюється коефіцієнт диверсифікації в бік його зменшення від другого до четвертого варіантів, коли збільшується ступінь зосередження галузей.

У четвертому варіанті коефіцієнт диверсифікації істотно знижується саме завдяки тому, що тут виробництво зосереджене переважно в двох товарних галузях – першій і другій. За найбільшої розосередженості виробництва, як це характерно для варіанта 1, коефіцієнт диверсифікації буде найвищим.

Таблиця 1.4

Абсолютне значення коефіцієнтів диверсифікації, розрахованих різними методичними підходами

Варіант	Підваріанти	Коефіцієнт диверсифікації <i>К_{дх}</i>	%	Коефіцієнт диверсифікації <i>К_{дз}</i>	%	Коефіцієнт диверсифікації /С _{пр}	%	Відношення коефіцієнта <i>К_{др}</i> до коефіцієнта <i>К_{дз}</i> , %
I	1а	0,866	100	0,822	100	0,839	100	102,1
	1б	0,875	101,0	0,872	106,1	0,878	104,6	100,7
	1в	0,904	104,4	0,887	107,9	0,910	108,5	102,6
II	2а	0,794	100	0,774	100	0,868	100	112,1
	2б	0,840	105,7	0,831	107,4	0,904	104,1	108,8
	2в	0,866	109,0	0,853	110,2	0,924	106,5	108,3
III	3а	0,683	100	0,657	100	0,890	100	135,5
	3б	0,765	112,0	0,756	115,1	0,916	102,9	121,1
	3в	0,804	117,7	0,792	120,5	0,932	104,7	117,7
IV	4а	0,632	100	0,640	100	0,891	100	139,2

Закінчення табл. 1.4

Варіант	Підваріанти	Коефіцієнт диверсифікації K_{dx}	%	Коефіцієнт диверсифікації K_{dz}	%	Коефіцієнт диверсифікації /Сцр	%	Відношення коефіцієнта $K_{др}$ до коефіцієнта K_{dz} , %
	4б	0,700	110,8	0,731	114,2	0,919	103,1	125,7
	4в	0,747	118,2	0,776	121,3	0,935	104,5	120,5

Джерело: [21]

Дані табл. 1.4 також переконують, що на рівень диверсифікації виробництва істотно впливає кількість товарних галузей, яку розвиває підприємство.

За збереження приблизно того самого характеру розподілу вкладів галузей у формування товарної продукції, але за умови збільшення кількості галузей коефіцієнт диверсифікації зростає.

Так, збільшення галузей з 6 до 8 зумовило зростання показника K_{dz} у першому варіанті з 0,822 до 0,872, а за десяти галузей – до 0,887. Така ж тенденція характерна і для інших варіантів.

Очевидно, що за неістотних змін у розподілі між галузями вкладу у формування товарної продукції збільшення кількості товарних галузей на одну галузь приводить до зростання коефіцієнта диверсифікації до 10 %. Цей відсоток буде більшим, якщо в умовах зростання кількості галузей відбувається водночас зосередження виробництва на невеликій кількості галузей, і навпаки.

Важливо, що коефіцієнт диверсифікації чутливий і до зміни співвідношення галузей за однієї і тієї ж їх кількості на підприємстві. Наприклад, за шести товарних галузей K_{dz} зменшується з 0,822 у варіанті співвідношення 1а до 0,640 у варіанті 4а; за восьми галузей – з 0,872 до 0,731 і за десяти галузей – з 0,887 до 0,766.

Зрозуміло, що така чутливість викликана різним ступенем концентрації галузей. З її підвищенням коефіцієнт диверсифікації зменшується, оскільки більшість галузей у такому разі не відіграють більш-менш істотної ролі у формуванні грошового доходу підприємства.

Разом з тим із підвищенням рівня зосередження галузей зростає і ризик втрати підприємством фінансової стабільності. Адже в підприємствах, в яких одна – три галузі займають домінуюче становище у формуванні їх грошового доходу, за несприятливої кон'юнктури ринку на продукцію цих галузей можуть зазнати істотних збитків і навіть опинитися на межі банкрутства.

На противагу цьому в підприємствах з більш-менш рівномірним розподілом вкладу окремих галузей в їх грошовий дохід така ситуація виключається.

Щоб наближено розрахувати ступінь зростання ризику від підвищення зосередження галузей доцільно визначити третій показник диверсифікації, використовуючи також формулу коефіцієнта зосередження галузей, але при цьому ранжирований ряд галузей будується не за спадним, а за зростаючим принципом, коли галузі, що займає найменшу частку в структурі товарної продукції, присвоюється перший номер, а з найбільшою часткою – останній відповідно до кількості галузей. Рівень цього показника $K_{др}$ наведено в колонці 7 табл. 1.5.

Як бачимо, коефіцієнт $K_{др}$ від першого до четвертого варіанта зростає, оскільки в ньому підсилюється вагомість тих галузей, які займають більшу частку в структурі товарної продукції. Наближене зростання ризику від підвищення ступеня зосередження галузей можна визначити з виразу:

$$H_p = K_{др} : K_{др} * 100 \quad (1.3)$$

У графі 9 табл. 1.5 наведено значення цього показника. Як бачимо, за першого варіанта з більш-менш рівномірним розподілом вкладу галузей показник наближеного ризику має невелике значення. Але він істотно зростає з

підвищенням ступеня зосередження галузей. Скажімо, у четвертому варіанті, де цей ступінь найвищий, має місце і найвища ризикованість дестабілізації фінансового стану підприємств і наближено вона становить від 120,5 % у підваріанті 4в до 139,2 – у підваріанті 4а.

Отже, підприємства при розробці стратегії виробничої діяльності повинні враховувати не тільки плюси і мінуси диверсифікації виробництва, а й співвідношення галузей і тісно пов'язаний із ним ризик порушення фінансової стабільності.

1.3 Вплив диверсифікації на діяльність міжнародних компаній.

У господарській практиці може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання міжнародних підприємств в умовах їхніх ринків. Однією з таких альтернатив і є диверсифікація.

Ринки і принципи господарювання протягом історії розвивалися поетапно. В середині ХХ ст. на передову новаторських змін вийшли принципи диверсифікації як основного способу подальшого розвитку виробництв. Також стали проявлятися різні види диверсифікації в залежності від способу застосування цього підходу і основних довготривалих очікувань.

Період до початку 50-х років ХХ ст. характеризувався спадом економічного зростання одночасно з уповільненням науково-технічного прогресу. Існуючі на той момент підходи розвитку, за якими діяли міжнародні компанії раніше, вже не могли актуально задовольнити потреби в розумному використанні всіх ресурсів та визначенні перспективних пріоритетів. Саме в цей момент принцип диверсифікації виступив на перше місце як метод формування та розширення виробництва.

Якщо дивитися з точки зору організації виробництва, то вибір одного напрямку буде логічним і найбільш вигідним. Метод удосконалення та просування товару, як і організацію господарської частини, можна доповнити залученням вузькоспеціалізованих працівників, в такому випадку фактично немає необхідності розпилювати увагу на інші галузі для оцінки своїх дій на

всіх рівнях управління. Однак зниження прибутковості напрямку або звуження сектора розвитку, тобто перспектив, є вже достатнім критерієм для вибору диверсифікації як одного із основних методів забезпечення ефективного виробництва.

А. Сміт зазначає, що «будь-який вид підприємництва пов'язаний з кон'юнктурними коливаннями, тому компанії повинні диверсифікувати власну діяльність», тобто визначається узагальнюючий чинник процесу диверсифікації з урахуванням того, що загально економічні закони розвитку суспільства завжди є підґрунтям для визначення напрямку диверсифікації на основі не лише економічних законів і чинників, а й соціальних. За визначенням І. Ансоффа «Диверсифікація (новий продукт – новий ринок) – стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання» [1, с. 97].

Диверсифікація може бути застосована до будь-якого типу міжнародної компанії, оскільки передбачає найбільш оптимальний метод виправлення будь-яких диспропорцій або проблем з розподілом всіх видів задіяних ресурсів. У ході переорієнтування або розширення галузевого спрямування значно ефективніше відбувається реструктуризація і підприємства, і національної економіки в цілому.

Метод диверсифікації можна застосовувати до всіх складових виробництва або фінансової діяльності, починаючи із методу визначення характеристик і спрямованості готового продукту і закінчуючи структурним галузевим орієнтуванням всієї діяльності цього підприємства. В умовах макроекономіки, що динамічно розвивається, розподіл коштів підприємства стає надійною і вже випробуваною основою для наділення будь-якого господарського процесу достатнім ступенем гнучкості, що дозволяє відреагувати на більшість можливих змін на перспективу. Використовувати чи ні диверсифікацію, можна вирішити на підставі зваженої оцінки поточного стану або ж на очікуваннях збудованих прогнозів майбутнього розширення [33, с.147].

Таким чином, *диверсифікаційний процес* – це процес розширення підприємницької діяльності підприємств та одночасний розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництв, розширення номенклатури та асортименту вироблюваної продукції в межах одного підприємства, в результаті чого виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги різного призначення і характеру. За своєю суттю диверсифікація передбачає використання методу покращення діяльності всіх міжнародних компаній за новими напрямками з метою підвищення прибутку та використання своїх наявних ресурсів з максимальною ефективністю.

Методу диверсифікації притаманні такі характеристики [1, с. 142]:

- спрямованість на досягнення економічних інтересів компанії, разом з тим застосування цього методу передбачає врахування економічних інтересів інших учасників господарських відносин;

- безперервність удосконалення господарської діяльності, адже в умовах глобалізації світової економіки, пов'язаної із взаємопроникненням технологій та капіталів, необхідність інноваційного підходу до процесу диверсифікації є вкрай важливою.

Застосування методу диверсифікації у міжнародних компаніях здійснюється за логічною послідовністю та ранжуванням основних господарських процесів суб'єкта господарювання (рис. 1.1).

Застосування методу диверсифікації у міжнародних компаніях різних напрямів господарювання та форм власності має архіважливе значення, адже він дозволяє розширити спеціалізацію та види діяльності, поглибити вертикальну інтеграцію, відновити міжгалузеві зв'язки на підприємстві, стати поштовхом до виникнення нових раціональних ініціатив та рішень і, насамкінець, створити нові робочі місця, що, в умовах кризових явищ може забезпечити ефективні результати господарювання.



Рис. 1.1. Основні етапи застосування методу диверсифікації у господарській діяльності міжнародних компаній [22]

Якщо розглядати роботу всіх міжнародних компаній в умовах глобалізації, то можна спостерігати характерне зниження попиту на їхню основну продукцію, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, через високу конкуренцію. Тобто питання пошуку альтернативних функціонально виважених напрямів діяльності таких компаній є вкрай актуальним. Серед усіх перелічених причин необхідності застосування диверсифікації, виділяються також такі систематизовані фактори (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Система факторів необхідності застосування методу диверсифікації
суб'єктами господарської діяльності

Техніко-технологічні	Збереження виробничого потенціалу, рівня використання виробничих потужностей.
Економічні та фінансові	- Пошук нових напрямків економічного розвитку та зростання; - Фінансова стабілізація та розподіл ризиків між напрямками діяльності.
Соціальні	Створення нових та збереження робочих місць для висококваліфікованих робітників.

Джерело: Складено автором на основі [22].

Варто також зазначити, що диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. Цілями проведення диверсифікації є підвищення стійкості компанії, можливість отримання синергетичного ефекту характерного за рахунок проникнення на нові ринки, економії за рахунок ефекту масштабу, а також випуску комплементарної продукції [5, с.175].

Застосування методу диверсифікації базується на основних принципах:

- підвищення потенціалу для подальшого розвитку зростання;
- накопичення ресурсів та інших засобів для освоєння суміжних або нових галузей;
- повне переорієнтування в іншу галузь.
- ефективне скорочення витрат виробництва;
- накопичення надмірних запасів ресурсів, у тому числі і адміністративних;

- оцінка перспективи нової галузі.

Основними цілями міжнародних компаній при використанні методів диверсифікації є:

- повне використання наявних ресурсів у підприємства;
- підвищення прибутку від основного виробництва;
- збільшення попиту на продукцію;
- створення нових робочих місць.

Основне завдання при реалізації стратегії економічної диверсифікації – враховувати взаємозв'язок диверсифікації діяльності та операційного ризику, тобто забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику [16, с. 14].

Диверсифікація, як відомо, дозволяє зменшити величину ризику, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності зменшується, тому що компанія могла б отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший. Це співвідношення кожне підприємство визначає для себе самостійно, воно залежить, у першу чергу, від того, наскільки власники компанії схильні до ризику.

Загальний ризик складається з двох компонентів:

1. Інвестиційний ризик (його ступінь) визначається як відхилення фактичної прибутковості від сподіваного (середнього) її значення (investment risk).

2. Несистематичний (власний) ризик, він притаманний конкретному підприємству і підлягає зменшенню в результаті диверсифікації. Та частина загального ризику, що може бути зменшена шляхом диверсифікації (unique risk).

3. Систематичний (не диверсифікований) ризик, його неможливо зменшити шляхом подальшої диверсифікації (market risk). Систематичний ризик виникає через зовнішні події, котрі впливають на ринок у цілому. На систематичний ризик припадає від чверті до половини загального ризику щодо

будь-яких інвестицій. Крім того, систематичний ризик одночасно зачіпає усі компанії, його неможливо позбутися (зменшити) шляхом диверсифікації.

Саме тому формування стратегії підвищення ефективності діяльності компанії – це визначення конкретних шляхів та цілей, розподіл обсягу грошових засобів між різними напрямками виробництва у найбільш вигідній та безпечній пропорції. Такий розподіл знижує несистематичний ризик, забезпечує збільшення ефективності виробництва та забезпечує стійку конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Саме диверсифікація являється стратегією зниження ступеня ризику шляхом розподілу інвестицій чи інших ресурсів між декількома напрямками діяльності. Так, інвестор не повинен вкладати свої грошові засоби у виробництво продукції одного виду, оскільки у такому разі він приречений або на низьку ефективність, або на високий рівень ризику. Вузькоспеціалізовані міжнародні компанії вирізняються, з одного боку, чітким ритмом виробництва, порівняно високою рентабельністю, а з іншого – низькими адаптивністю, еластичністю та маневреністю у разі змін економічного середовища (коливань попиту та цін на сировину, кінцеву продукцію тощо) [27, с. 19]. А тому необхідна диверсифікація виробництва.

Розумне використання методу диверсифікації, основним фундаментом якої є розширення та ефективне виробництва є одним із ефективних способів зниження ступеня ризику.

Диверсифікація служить страховим механізмом і підсилює конкурентні позиції бізнес-лідерів. При впровадженні стратегії диверсифікації відбувається розширення головного профілю діяльності – досягнення більшого об'єму робіт, що дозволяє отримати цінові скидки, знизити затрати на рекламу, підтримати репутацію товару на ринку, покращити технології обслуговування і підвищити завантаженість виробничих потужностей [27, с. 27].

Диверсифікація дає змогу міжнародним підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого

асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перебиваються прибутком від інших видів продукції.

Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Диверсифікація пов'язана із різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективним функціонування компанії в цілому, незалежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання.

Якщо продукти компанії мають дуже вузьке застосування, то вона є спеціалізованою; якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це – диверсифікована компанія. Ідеальним варіантом діяльності будь-якої міжнародної компанії, як відомо, є попередження можливих невдач і втрат продуктивності, які можна визначити з різних прогнозів компанії, що стосуються саме означених показників.

Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності і того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. Для менш успішних компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії на майбутнє, першою ознакою такого розриву показників продуктивності часто є скорочення портфеля замовлень або зменшення виробничої потужності.

Процес вироблення оцінки і плану диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного вивчення, а головне – фінансових ресурсів. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва лише в межах країни («вузька» диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн («широка» диверсифікація).

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли компанія знаходить привабливі для себе можливості поза її бізнесом .

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє міжнародна компанія, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який вона виробляє, вступає до стадії спаду життєвого циклу), вона мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Можна виокремити два види виробничої диверсифікації: галузеву і продуктово-асортиментну. Галузева диверсифікація – це збільшення сукупності функціонуючих на підприємстві галузей, які на стадії виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції – кінцевого споживання, проміжної (насіння, корми) і сировини для промислової переробки – технологічно непов'язані між собою. Галузева диверсифікація тоді має місце, коли підприємство починає розвивати нові для себе виробництва, які відрізняються від виробництв інших галузей кінцевим продуктом, застосовуваними засобами виробництва, його технологією та організацією.

Специфічною особливістю сільськогосподарського виробництва є те, що аграрні міжнародні компанії, у тому числі й спеціалізовані (про вузькоспеціалізовані тут не йдеться), повинні розвивати не одну, а декілька галузей сільськогосподарського виробництва. Кількість таких галузей може бути різна. У тому випадку, коли аграрне підприємство починає розвивати нові для себе сільськогосподарські галузі, таку галузеву диверсифікацію можна назвати горизонтальною (вузькоспекторною). Можна виділити горизонтально інтегровану та горизонтально неінтегровану диверсифікацію.

Горизонтально інтегрована – це така диверсифікація, за якої сільськогосподарська продукція однієї галузі може бути використана на виробниче споживання в інших сільськогосподарських галузях. Наприклад, фуражне зерно як продукція галузі зерновиробництва може бути реалізоване різним споживачам за межі підприємства або ж використане як концентрований корм у відповідних галузях тваринництва. Це ж стосується інших видів кормів, наприклад, сіна.

Горизонтально неінтегрована диверсифікація має місце тоді, коли сільськогосподарські галузі по відношенню одна до одної діють автономно.

Аграрні міжнародні підприємства, крім сільськогосподарських галузей, часто розвивають і промислові галузі (виробництва). За своїм характером такі виробництва можуть істотно відрізнятися одні від одних. Проте за критерієм цільового призначення кінцевого продукту промислових галузей їх можна об'єднати в дві групи.

Перша група – галузі, які переробляють сільськогосподарську сировину. Отриманий від такого виробництва кінцевий продукт – продовольство – реалізується населенню через роздрібну торгівлю. Як бачимо, ці галузі технологічно поєднані із сільським господарством, але це поєднання знаходиться за межами стадії безпосереднього виробництва сільськогосподарської продукції. Таку галузеву диверсифікацію можна назвати вертикально інтегрованою. Скажімо, підприємство може побудувати забійний і м'ясопереробний цехи та виробляти ковбасні вироби, купити млин і виробляти борошно, крупи, побудувати олійницю тощо.

Друга група – це галузі, які за межами стадії виробництва сільськогосподарської продукції зовсім технологічно не пов'язані з таким виробництвом. Наприклад, підприємство може виробляти стінові матеріали, пиломатеріали, відкрити швейний цех, розвивати художні промисли тощо. Таку галузеву диверсифікацію можна назвати вертикально неінтегрованою (багатоспекторною).

Аграрні міжнародні компанії, окрім галузевої диверсифікації, можуть здійснювати і продуктово-асортиментну диверсифікацію, під якою розуміють розширення на підприємстві асортименту продукції, яка виробляється за єдиною базовою технологією, одними і тими ж засобами виробництва, також тим самим складом працівників, для яких не вимагалися при здійсненні такого розширення набуття нових професійних навичок чи кардинального підвищення кваліфікації. При цьому термін «асортимент продукції» трактується як сукупність різновидів одного і того ж виду продукції (продукції одного

найменування), які різняться між собою окремими характеристиками, що мають значення для споживачів.

Прикладом продуктово-асортиментної диверсифікації може бути виробництво ковбасним цехом нових для підприємства сортів ковбас, молокопродуктивим – нових видів молокопродуктів, хлібопекарським цехом – різних хлібобулочних виробів і т. д. Зазначимо, що підприємства можуть вдаватися до поглибленого розширення асортименту продукції, наприклад, виробляти декілька сортів варених, копчених чи напівкопчених ковбас. Таке поглиблення продуктово-асортиментної диверсифікації прийнято називати диференціацією товару.

Продуктово-асортиментна диверсифікація може мати два різновиди: класична і специфічна. Класична – це така продуктово-асортиментна диверсифікація, яка здійснюється в межах певної номенклатури продукції.

Номенклатура – це перелік найменувань виробів (продуктів), які виробляє підприємство, наприклад, молокопродукти, крупи, ковбасні вироби тощо.

Продумана продуктово-асортиментна диверсифікація справляє істотний вплив на економіку підприємства, адже для її здійснення потрібно значно менше коштів порівняно з галузевою диверсифікацією і водночас вона дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити її збут, завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів, здійснювати гнучкішу цінову політику. У результаті підвищується прибутковість виробництва, зміцнюється позиція підприємства на ринку, зростає його конкурентоспроможність.

Розглянемо 2 групи методів диверсифікації у міжнародній компанії:

1) диверсифікація діяльності в межах однієї компанії. Внутрішнє зростання передбачає диверсифікацію існуючого підприємства за рахунок використання наявних і залучених ресурсів. На підприємстві існують різні можливості внутрішньої диверсифікації: створення продукції, подібної до існуючої; створення зовсім нової продукції; диверсифікація ринків; диверсифікація технологій. Головною причиною внутрішньої диверсифікації компанії стає надлишок ресурсів, які можна використати у виробництві нової

продукції або продукції, яка випускалася, за більш ефективною технологією для отримання додаткового прибутку. Мета внутрішньої диверсифікації полягає у створенні основи для забезпечення збереження компанії у майбутньому:

2) диверсифікація у процесі злиття та поглинання. Зовнішнє зростання передбачає об'єднання компаній, пов'язаних або непов'язаних технологічним ланцюжком. До переваг цієї групи методів диверсифікації необхідно віднести наявність відпрацьованих технологій, функціональних зв'язків із постачальниками, налагоджених каналів збуту, високий рівень попиту на продукцію компанії, кваліфікованість персоналу, а також популярність продукції, імідж, що значно зменшує обсяг додаткових інвестицій. При зовнішньому зростанні компанія постає перед вибором: придбати іншу успішну компанію за високу ціну або низькорентабельну, проте більш дешеву. Цей вибір залежить від стратегічного потенціалу компанії.

Отже, будь-яка міжнародна компанія повинна здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе користю і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості. Для цього потрібно враховувати всі переваги та недоліки цього процесу

Висновки до розділу 1

У процесі проведеного дослідження виявлено значне різноманіття підходів до трактування сутності диверсифікації діяльності компаній. Встановлено, що найбільш значущими ознаками, що характеризують сутність даної дефініції, є проникнення в нові сфери та галузі діяльності, розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки. Запропоновано розглядати диверсифікацію як процес, який за рахунок розширення галузевого діапазону діяльності з одночасним освоєнням нових сегментів ринку, а також розподілом капіталів за різними сферами діяльності дає змогу зменшити залежність

міжнародних компаній від одного виду виробничо-господарської діяльності та забезпечує його адаптацію до ринкових умов.

Основною перевагою, яку дає використання диверсифікації є можливість максимізувати економічну ефективність за рахунок використання широкого асортименту інструментів. Іншими словами, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність здатні ті компанії, які реалізують у своїй діяльності відразу кілька напрямків, а не одне, навіть якщо воно дуже популярне.

Ефективність від використання диверсифікації досягається у зв'язку з:

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

Метод диверсифікації – це один із стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури. Враховуючи зростаючий вплив кризових явищ на функціонування підприємств та збільшення невизначеності зовнішнього середовища, перед все більшою кількістю підприємств постало питання ефективної стратегії їх функціонування та розвитку.

Диверсифікація дозволить вирішити це важливе питання, підвищити економічну ефективність підприємства та досягти стійких конкурентних переваг. Необхідність досліджень диверсифікації як ефективного методу економічного розвитку підприємства зумовлена системною економічною кризою в Україні, внаслідок чого рівень невизначеності умов та перспектив функціонування підприємств залишається високим, а розвиток підприємств різних галузей може забезпечити розвиток національної економіки в цілому.

Результатом ефективного застосування методу диверсифікації діяльності міжнародної компанії є досягнення поставленої ієрархії цілей, а саме:

- забезпечення виживання компанії в складних економічних умовах та нестабільного кризового середовища;
- стабілізація надходження грошових потоків;

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його готовності адаптуватися до зміни смаків споживачів;
- економія ресурсів на масштабах виробництва,
- технологія безвідходного виготовлення продукції;
- визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання підприємства;
- максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

На перспективу повинні бути проведені дослідження щодо оцінювання ефективності диверсифікації в залежності від стану галузевого ринку, на якому працює компанія. Як результат, суб'єкт господарювання повинен самостійно, на власний розсуд здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу, раціональний спосіб використання ресурсів із максимально можливим прибутком та забезпеченням фінансової стійкості і конкурентоспроможності підприємства.

Отже, вибір компанією напряму диверсифікації, її масштабність чи розвиток однопрофільного виробництва залежать від специфіки його діяльності, фінансових можливостей, накопиченого виробничого та інтелектуального потенціалу.

У цьому контексті обґрунтованою можна вважати думку, що одержуваний ефект від диверсифікації не дає достатніх підстав стверджувати, що вона справляє визначальний вплив на ефективність виробництва. Разом з тим правильно обраний напрям диверсифікації створює необхідні потенційні умови для її підвищення.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГАЛУЗЕЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

2.1 Оцінка ефективності диверсифікаційної діяльності підприємств у галузі харчової промисловості

Промисловий комплекс України є провідною складовою національної економіки, фундаментом науково-технічних і технологічних зрушень, каталізатором високих темпів економічного зростання та соціальної комфортності в суспільстві.

Проте впродовж всього транзитивного періоду виробнича структура промисловості не зазнає суттєвих змін позитивного характеру і має переважно сировинний ухил, що робить галузь і економіку держави в цілому надзвичайно залежною від кон'юнктури зовнішнього ринку, стримуючи розвиток внутрішнього ринку одночасно і тим самим звужуючи національні можливості щодо розвитку економіки.

Як відомо, диверсифікація існує у 2-х основних формах:

1) розширення асортименту товарів та організація випуску нових видів продукції в межах галузі. Тобто мова йде про збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів. Це відбувається найчастіше на ринках, де існує сильна конкуренція, що якраз характерно для харчової промисловості України. При цьому за таким сценарієм можлива удавана диверсифікація продукту, коли за незмінної якості частково модернізують лише упаковку, розфасовку чи дизайн і пропонують продукт як новий, причому за більш високою ціною;

2) вихід за межі основного бізнесу, тобто проникнення в нові галузі чи сфери господарства. За таких обставин диверсифікація дає змогу компенсувати зниження попиту на ринку одних товарів зростанням його на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентоспроможні, ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі.

Зрозуміло, що для харчової промисловості більш прийнятною є перша форма диверсифікаційного розвитку. При цьому диверсифікація завжди буде каталізатором продуктових чи процесових інновацій, а останні будуть сприяти нарощуванню конкурентних переваг через розширення номенклатури продукції, що з'являється на ринку.

Тобто регіональна ринкова ситуація та високий рівень конкуренції, особливо по таких товарних групах, як хлібобулочні та кондитерські вироби, молочна та харчосмакова продукція, безалкогольні напої тощо, спонукає виробників цих товарів задля отримання конкурентних переваг активно працювати над розширенням асортименту та освоєнням нових виробів, підвищенням рівня їх якості, поліпшенням упаковки та розфасовки, а домогтися цього можна лише обравши активний інноваційний шлях розвитку виробництва.

Проте харчова промисловість України в цілому характеризується перш за все низьким рівнем інноваційної активності, який до того ж має тенденцію до зниження.

При цьому слід враховувати, що 79,2% інноваційної активності господарюючих суб'єктів спрямовувалось на придбання машин, обладнання та інших основних засобів, маркетинг, рекламу та інші заходи, тоді як дослідженнями і розробками, придбанням нових технологій, виробничим проектуванням для підготовки виробництва та впровадженням нових методів виробництва продукції в цілому по галузі займались лише 20,8% підприємств [12].

Зрозуміло, що така структура інноваційної діяльності не формує процесового підґрунтя для поглибленого функціонування диверсифікаційної моделі розвитку галузі, чим збіднюється вітчизняний ринок продовольчих товарів та послаблюються конкурентні параметри національних товаровиробників.

Насправді в Україні існують сприятливі умови для інноваційного розвитку харчової промисловості, сформовано основи нормативно, правової

бази та механізми здійснення інноваційної політики, а також створення умов для інноваційного розвитку харчової промисловості у всіх її проявах.

Динаміка показників інноваційної активності підприємств харчової промисловості (рис. 2.1) вказує, що до 2012 р. існувала усталена тенденція до збільшення абсолютної кількості підприємств, котрі займалися інноваційною діяльністю (зі 267 у 2005 р. до 420 у 2012 р.) та впроваджували інновації (зі 156 у 2005 р. до 348 у 2012 р.), однак останні 6 років сформували протилежну тенденцію – стрімкого скорочення інноваційно активних виробників: за 2014–2019 рр. кількість таких суб'єктів у харчовій промисловості зменшилася відповідно до 191 та 177, не досягнувши навіть показників 2006 р. Частка підприємств харчової промисловості України, які займалися інноваційною діяльністю в 2019 р. склала 19,8%, а частка підприємств, які впроваджували інновації – 18,3%. Такі тенденції вказують, що в умовах посилення ринкової конкуренції значна кількість виробників не витримує зовнішнього тиску, а інноваційна спрямованість розвитку виступає ключовою вимогою і необхідною гарантією збереження їх конкурентних позицій.



Рис. 2.1 Кількість підприємств харчової промисловості України, що займалися інноваційною діяльністю та впроваджували інновації, 2006-2019 рр.

[Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України]

Варто також відзначити, що рівень інноваційної активності підприємств харчової промисловості України не відповідає світовим вимогам, адже у країнах Європейського Союзу частка інноваційних підприємств становить близько 53%: серед країн ЄС мінімальні показники інноваційної активності підприємств харчової промисловості мають Португалія (26%) та Греція (29%). Країни-лідери інноваційної активності у цій галузі мають набагато вищі показники: Нідерланди – 62%, Австрія – 67%, Німеччина – 69%, Данія – 71%, Ірландія – 74% [19].

Така ситуація характеризує виробників продовольства як один із найконсервативніших видів промислової діяльності України, модернізаційний стан котрого не відповідає сучасним вимогам і викликам, адже мінімальний рівень інноваційної активності, що вимагає ефективний розвиток харчової промисловості України становить 40–45%.

Обсяг інноваційних витрат підприємств харчової промисловості України в 2015–2019 рр. представлено на рис. 2.2.

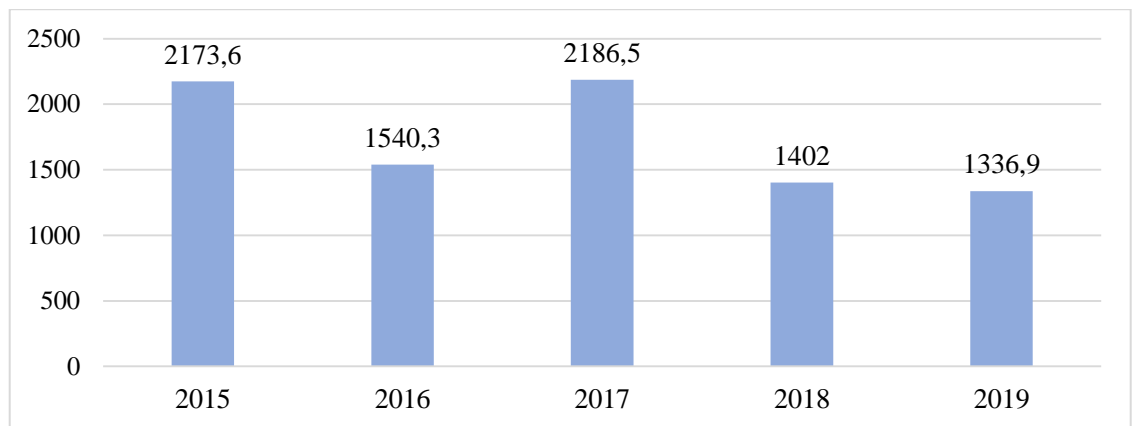


Рис. 2.2. Обсяг інноваційних витрат підприємств харчової промисловості України, 2014–2019 р., млн грн [Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України]

Обсяг інноваційних витрат харчової промисловості не має усталеної тенденції, а характеризується варіативною динамікою, тобто виявляється чутливим до загальноекономічних умов функціонування підприємств харчової промисловості та вказує на недостатність загального рівня фінансування.

Аналіз обсягів фінансування інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості України за джерелами фінансування впродовж 2015-2019 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг та структура фінансування інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості України за джерелами фінансування, 2015-2019 рр.

	2015		2016		2017		2018		2019	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Обсяги фінансування інноваційної діяльності	2173,6	100,0	1540,3	100,0	2186,5	100,0	1402,0	100,0	1336,9	100,0
У т. ч. за рахунок власних коштів	1768,5	81,4	1476,6	95,9	1771,4	81,0	1274,3	90,9	1202,2	89,9
Коштів державного бюджету	0,004	0,0002	0,05	0,003	0,65	0,03	-	-	-	-
Коштів місцевих бюджетів	-	-	0,3	0,02	6,5	0,3	-	-	-	-
Коштів іноземних інвесторів	0,4	0,02	1,6	0,1	6,5	0,3	-	-	-	-
Кредитів	403,2	18,5	61,8	4,0	375,0	17,2	113,3	8,1	117,2	8,8
Інших коштів	1,5	0,07	-	-	25,0	1,1	-	-	-	-

[Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України]

Обсяги фінансування інноваційної діяльності у 2015 р. склали 2173,6 млн грн, з них 0,0002% за рахунок державного бюджету, 81,4% – за рахунок власних коштів та 0,02% та 18,5% при, ходилися на іноземний капітал та кредити. У 2016 р. обсяг капіталовкладень у інноваційну діяльність зменшився, порівняно з 2014 р. на 41,3%. Водночас збільшилася частка власних капіталовкладень на 14,5%, але на 14,5% зменшилося фінансування підприємств харчової промисловості за рахунок кредитів.

У 2017 р. обсяг фінансування інноваційної діяльності галузі збільшився порівняно з 2016 р. на 41,9% та на 0,6% був більшим ніж обсяг фінансування у

2015 р. У структурі фінансування практично усі фінанси склалися з власних коштів (81,0%) та кредитів (17,2%), частка кредитів збільшилася порівняно з 2016 р. на 13,2%. Частка фінансування: з місцевих бюджетів склала 0,3%, що значно більше ніж фінансування розвитку інноваційної діяльності з державного бюджету. У 2018 р. частка власних коштів у загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості склала 90,9%, частка кредитів становила 8,1%. У 2019 р. фінансування інноваційної діяльності відбувалося на 89,9% за рахунок власних коштів та на 8,8% за рахунок кредитів.

Брак власних ресурсів, відсутність зацікавленості інвесторів та державної підтримки інноваційної моделі розвитку підприємств харчової промисловості змушує виробників до залучення кредитних ресурсів, аби могли диверсифікувати свою діяльність. Залучення кредитних коштів дозволяє підприємствам харчової промисловості розширювати інноваційно-технологічний базис виробництва, проте наразі взаємодія між фінансовим та реальним секторами економіки гальмується внаслідок поглиблення нерівності у відносинах секторів і посилення домінування першого над другим. Висока вартість кредитних ресурсів, які є другим за значенням джерелом фінансування, ускладнює їх залучення до фінансування інноваційних проектів, особливо для низькорентабельних підприємств харчової промисловості, які потребують технологічної модернізації, неспроможні залучати довгострокові кредити на здійснення інновацій.

Ключовим джерелом фінансування інноваційного розвитку харчової промисловості тривалий час залишаються власні кошти, частка яких складає понад 80%. Зважаючи на мінливість характеристик прибутковості діяльності виробників продовольства та загалом низький рівень рентабельності їх діяльності, можливості такого джерела фінансування виявляються недостатніми, що гальмує модернізацію виробничого потенціалу харчової промисловості, а отже і диверсифікацію його діяльності.

Бюджетне фінансування інноваційної діяльності впродовж 2015–2019 рр. практично не здійснювалося. Це не відповідає світовій практиці, згідно з якою у розвинутих країнах основним джерелом фінансування інноваційної діяльності є бюджетні кошти – держава фінансує до половини науково-технологічних витрат та від половини до двох третин витрат на фундаментальні дослідження.

Наявність диспропорцій у структурі інноваційних витрат підкреслюють і низька частка витрат на придбання нових технологій та проведення НДР: на виконання внутрішніх та придбання зовнішніх науково-дослідних розробок підприємства харчової промисловості спрямували у 2018 р. лише 3,3% та 0,8% витрат відповідно. Водночас підприємства провідних європейських країн значно більше орієнтовані на підвищення рівня новизни інновацій, інвестуючи значні фінансові ресурси у науково-технічні розробки: частка витрат на НДР у Швеції становить 63,2%, Нідерландах – 62,5%, Люксембурзі – 53,8%, Бельгії – 42%, Туреччині – 28,9%, Польщі – 8,3%, Румунії – 13,4%, Чехії – 23,2%, Росії – 15% від загального обсягу витрат на інновації [19].

Реальну картину про рівень інноваційної активності підприємств харчової промисловості дає кількість та структура впроваджених інновацій. Згідно з загальноприйнятою класифікацією виділяють чотири типи інновацій: продуктові, процесові, маркетингові, організаційні [15]. Згідно з вітчизняною системою збору, обробки та узагальнення статистичної інформації, інновації прийнято ділити на технологічні та нетехнологічні: технологічні інновації – це діяльність підприємства (організації), пов'язана із розробкою та впровадженням як технологічно нових, так і знач, но технологічно удосконалених продуктів (продуктові інновації) і процесів (процесові інновації). До нетехнологічних відносяться маркетингові та організаційні інновації.

Аналіз статистичних даних щодо кількості вказаних інновацій, здійснених підприємствами харчової промисловості, свідчить, що протягом останніх років їх структура залишається досить стабільною: домінуючими були продуктові інновації (їх здійснювали понад 50% підприємств), другу позицію займали процесові (понад 40%), маркетингові та організаційні були найменш

поширеними (близько 15 і 10% підприємств відповідно) [19]. Подібна ситуація свідчить про суттєве відставання вітчизняних виробників харчових продуктів, що знаходяться ще на першій сходинці модернізаційної піраміди, нерозвиненість і не насиченість відповідного ринку, зважаючи на специфіку пропонованого товару. На відміну від українських, європейські підприємства харчової промисловості віддають перевагу саме маркетинговим інноваціям – їх здійснюють майже 65% виробників, намагаючись більш повно задовольнити вимоги вибагливого європейського споживача [16]. В Європі етап технічної, технологічної, продуктової модернізації пройдено, відповідно і диверсифікація здійснюється не за рахунок зміни асортименту розвиток. Тепер розвиток підприємств забезпечується переважно завдяки завоюванню міцних конкурентних позицій на ринку і досягається це завдяки саме маркетинговим інноваціям. Україна в цьому плані ще на старті. Саме тому перевага віддається асортиментній диверсифікації, продуктовим інноваціям, як таким, що дають найшвидший результат і шанс просунути далі на шляху повної модернізації та створення сучасного конкурентоспроможного виробництва.

Асортиментний напрям інноваційного розвитку харчової промисловості пов'язаний з реалізацією наступних пріоритетних завдань: розробка і виробництво екологічно чистих продуктів; виробництво функціональних продуктів з врахуванням сучасних медико-біологічних вимог для покращення структури харчування населення; розробка продукції для дитячого харчування і особливих груп населення.

Продуктові інновації харчової промисловості характеризуються досить низьким ступенем новизни (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Продуктові інновації у харчовій промисловості України, 2015-2019 рр.

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2020
Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, шт.	723	455	885	563	893
З них:					
Нові для ринку	113	68	191	80	229
Частка інноваційних видів продукції, нових для ринку, %	15,6	14,9	21,6	14,2	25,6

Машини, устаткування, апарати, прилади	26	26	37	54	58
З них:					
Нові для ринку:	-	10	17	-	14

[Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України]

Зокрема у 2015 р. частка нових для ринку інноваційних видів продукції складала 15,6%, в 2017 р. вона зросла на 6,0% і склала уже 21,6% від загальної кількості освоєних інноваційних видів продукції. В 2018 р. ситуація погіршилася і на кінець року частка вказаних інновацій становила 14,2%, проте в 2018 р. вона склала 25,6%. У таблицях 3 та 4 наведено кількість підприємств харчової промисловості, що реалізували інноваційну продукцію та обсяг реалізованої інноваційної продукції харчової промисловості України впродовж 2015-2019 рр. відповідно.

Крім впровадження продуктових інновацій, підприємства харчової промисловості можуть бути активними в організаційних та маркетингових інноваціях, які підвищують якість і ефективність роботи підприємства та поліпшують обмін інформацією й використання нових знань і технологій, а також можуть впливати на продуктивність підприємства, вихід на нові ринки або сегменти ринку та розроблення нових способів просування продукції

Багато в чому інноваційна активність підприємств харчової промисловості залежить від розвитку вітчизняного машинобудування, науково-технічного прогресу в цій базовій галузі економіки, яка за ланцюговою реакцією забезпечує прогрес в інших видах економічної діяльності [22]. Доводиться констатувати, що процеси у вітчизняному машинобудуванні не створюють належних умов для інновацій у харчовій промисловості України і відзначаються нестабільністю.

Технологічна відсталість багатьох галузей харчової промисловості України обумовлює низьку продуктивність праці, високу ресурсо- і енергомісткість продукції. Таким чином, поряд зі створенням власних технологій необхідне залучення сучасних зразків, розроблених в інших країнах та їх швидке освоєння, що дозволить диверсифікувати асортимент. У зв'язку з цим дуже важливо створити умови для розгортання інноваційних процесів.

Останні десятиліття в Україні активно розгортають свою діяльність могутні харчові ТНК, такі як Kraft Foods, Nestlé S.A, General Mills Inc, Coca-Cola, PepsiCo, Mars Inc та інші. На основі їхнього позитивного та негативного досвіду диверсифікації продукції, введення нових інноваційних технологій, наша держава може запозичити для себе основні етапи і закономірності такого розвитку.

Яскравим прикладом використання технологій диверсифікації продукції, виробництва, інвестицій та ринків збуту є компанія Nestlé. Продукція компанії представлена на ринках напоїв, кондитерської продукції, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків, мінеральної та столової води, а також кормами для домашніх тварин.

Крім виробництва продуктів харчування, Nestlé також має акції підприємств парфумерно-косметичної й фармацевтичної промисловості. Протягом всього часу виробництва безпека та якість продукції Nestlé зазнає інновацій, що ґрунтуються на науково-дослідних роботах.

Мета компанії – просувати міжнародні бренди (Nestlé, Nescafé, Nesquik, Nuts, KitKat, Lion, Aero, Friskies, тощо) та розвивати сильні українські бренди («Світоч» та «Торчин»). Передусім компанія закріплює свої позиції і поширює свою присутність в Україні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активної підтримки та просування торговельних марок, налагодження національної мережі розподілу і збуту.

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A.. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts та кава NESCAFÉ. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко

здобула велику популярність серед українців – і це надало Nestlé стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу.

У 1998 році Nestlé диверсифікує свій інвестиційний портфель і купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником найвідомішого однойменного «солодкого» бренду України. З цього моменту бізнес Nestlé в Україні переходить на якісно новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню «націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S.A. купує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє компанії стати одним з лідерів у сегменті холодних соусів. У 2010 році «Нестле Україна» знову суттєво розширює своє харчовий портфель, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна».

Поряд з придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності Nestlé в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проекту – створення «Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe)». Практика надання послуг підприємствам Nestlé в різних країнах і обробки даних в галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох країнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів Nestlé S.A. у 20 країнах регіону, таких як Росія, Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. Створений бізнес-сервіс-центр, в якому працюють близько 1400 фахівців. Львів було обрано завдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в університетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку Nestlé займає в Україні.

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом».

Загальний обсяг продажів Nestlé в Україні у 2019 році склав 9,6 млрд. гривень, продемонструвавши 24,5% зростання. Протягом останніх трьох років компанія інвестувала в країну до 600 млн грн.

У Nestlé найбільша мережа дослідницьких центрів з усіх продовольчих компаній світу: 34 дослідницьких центри (3 науково-дослідницьких центри та 31 технологічний та дослідницький центри по всьому світу), а також більше 5 тисяч працівників.

Дослідницька організація Nestlé включає спеціальну Мережу якості та безпеки харчових продуктів. Вона має ряд різних елементів, а саме:

- Мережа раннього попередження (Early Warning Network), яка визначає та допомагає запобігати потенційним проблемам з безпекою
- Мережа мікробіологічної безпеки (Microbiological Safety Network), яка забезпечує швидку та надійну оцінку мікробіологічної безпеки.
- Мережа аналітичних методів (Analytical Methods Network) для розробки та підвищення аналітичних стандартів
- Глобальна мережа аналітичних лабораторій (Global Analytical Laboratories Network). Nestlé має 29 регіональних лабораторій, які надають аналітичні дані та підтримують Забезпечення якості для операційних та дослідницьких відділів.

Щодня Nestlé проводить численні перевірки якості. Nestlé збирає близько 200 тисяч результатів аналізів на день на рівні фабрики. Nestlé контролює всі

матеріали та продукти, а регіональні лабораторії генерують 10 тисяч результатів з безпеки на день.

У ТОВ «Нестле Україна» використовується стратегія просування нових продуктів за рахунок парасольковості бренду (розширення бренду, шляхом випуску під однією назвою великої кількості різноманітних груп товарів або товарних категорій), що, у свою чергу, позитивно впливає на нові та вже існуючі продукти. Такий підхід потребує дуже зваженої комунікаційної стратегії, адже невдачі, як і успіхи, кожного з продуктів відображаються на сприйнятті людьми всього бренду в цілому.

До переваг продажу згаданих вище продуктів під марками «Nesquik», «Торчин» та «Світоч» можна віднести оптимізацію маркетингового бюджету як одного з головних факторів визначення успіху діяльності компанії в Україні. Коли на одному із заводів з конвеєра виходить новий продукт, що отримує таку ж саму назву, що і вироблений на сусідньому конвеєрі, маркетинговому відділу не доводиться розробляти стратегію щодо запуску нового бренду. Тому вартість розробки і підтримання однієї марки нижча за умови, що кожен із товарів мав різну концепцію. У такому випадку також немає сенсу боротися за впізнання бренду – він уже відомий.

Взагалі, ТОВ «Нестле Україна» (Nestle) є показовим прикладом диверсифікованого бренду, адже за період історії компанії цінність самого бренду значно зросла, і тепер компанія є справжнім гігантом у виробництві продуктів харчування, що засвідчує лояльність покупців в усьому світі. Все це пов'язане з психологією споживача, що довіряють компанії як експерту у всіх своїх категоріях.

Проте в Україні існують і власні приклади вітчизняних харчових гігантів, які продемонстрували диверсифікацію діяльності, як один з найефективніших способів розвитку. Одним з таких українських підприємств є ПрАТ «Чумак».

Коли засновники компанії «Чумак», молоді шведські підприємці Йохан Боден та Карл Стурен, вперше приїхали до України у 1993 р., їм було близько 20 років. Обидва вони займалися сімейним бізнесом з виробництва овочів у

Швеції. Обставини склалися так, що низький урожай огірків того року в Естонії, де вони закупували сировину, примусив підприємців розпочати пошук заміни втраченому естонському урожаю.

Коли вони потрапили до України, то знайшли нові можливості та плацдарм для створення власної компанії.

У 1995 році Йохан та Карл зрозуміли необхідність наявності власного виробництва. Шукаючи інвесторів вони знайшли розуміння та підтримку у професора Ханса Раузінга – засновника компанії «Тетра Пак» (компанії-лідера з виробництва пакування для продуктів харчування). Спочатку Каховка не могла запропонувати щось більше, ніж поля з перезрілими огірками та застарілий, занепалий консервний завод. Молодим бізнесменам треба було будувати компанію та виробництво «з нуля», що вони успішно й зробили. Спочатку компанія називалась «South Food, Inc» – це спільне підприємство шведських партнерів та Фонду Державного Майна (ФДМ) України.

Поступово народилася ідея назви компанії «Чумак». Ця назва має коріння в українській історії та тісно пов'язана із регіоном, де розташована компанія. Чумаки були мандрівними купцями, що торгували сіллю та іншими товарами. У 17-му сторіччі чумаки купували сіль на узбережжі Чорного моря України та подорожували Росією та Західною Європою, обмінюючи сіль на гроші і товари.

«Чумак» відзначає свій день народження 29 травня, тому що у цей день в 1996 році була заснована українська компанія ЗАТ «Чумак» із стартовим капіталом 4.1 мільйона доларів США. Подальша історія – це історія постійного вдосконалення компанії та динамічного руху вперед (Додаток Б).

У 2018 році Бренд «Чумак» став одним з найдорожчих брендів України.

За рейтингом видання НВ та компанії MPP Consulting, Чумак зайняв 16 сходинку серед найдорожчих брендів країни, піднявшись з 23 місця та збільшивши свою вартість на 50%.

Також компанія «Чумак» запустила оновлений корпоративний сайт та почала співпрацю з найбільшим інтернет-супермаркетом в країні Rozetka.

У 2018 році «Чумак» вперше пройшли сертифікацію по органічному стандарту і отримали сертифікат ORGANIC. Пройшли повторну сертифікація BRC з високими оцінками А та АА . Успішно пройшли аудит на відповідність вимогам американського законодавства (стандарти FSMA и 21CFR120).

Почали виробництво ВТМ-продуктів для таких національних та міжнародних ритейлерів: АТБ, Метро, WOG, COOP, McDonalds Білорусь. Всього, протягом року було запущено 84 нових SKU, в тому числі під брендом Чумак та під ВТМ.

В Каховці успішно запустились нові виробничі лінії: фасування в PET тару та в популярну порційну тару «ДІП ПАК».

У 2019 році компанія «Чумак» стає частиною Delta Wilmar – української філії Wilmar International, однієї з найбільших агропромислових компаній в Азії.

Також було запущено оптовий online магазин для обслуговування клієнтів по всій території України.

Чумак продовжує розширювати географію продажів продуктів з родючих південноукраїнських ланів Херсонської області України – в 2019 продукція відвантажується в Сінгапур, Оман, Монголію, ОАЕ і Республіку Маврикій та продовжує освоювати нові міжнародні ринки.

Таким чином, хоч рівень інноваційної активності підприємств харчової промисловості є недостатнім для ефективної модернізації та забезпечення розвитку галузі на основі інноваційної моделі, Україна все ж має потужний потенціал та приклад наслідування як на основі досвіду міжнародних ТНК, так і українських потужних харчових гігантів.

2.2 Аналіз впливу держави на розвиток диверсифікованої економіки України

Перспективи та проблеми, пов'язані зі своєчасністю диверсифікації окремих галузей та економіки держави в цілому є актуальними і потребують більш глибоких досліджень.

На даному етапі державна політика щодо диверсифікації таких важливих стратегічних галузей економіки, як харчова та переробна, починає активно розвиватися.

Зараз Україна знаходиться на етапі створення стратегій, загальне бачення який зводиться до головного – наша держава повинна бути визнана як глобальний, конкурентоспроможний і надійний партнер, який відповідає потребам світового ринку та пропонує широкий асортимент якісної продукції харчової та переробної промисловості з високою доданою вартістю та з аутентичними смаковими властивостями. Стратегічний план завдань і заходів (РоА) узгоджується із загальним баченням і забезпечує комплексну роботу над основними проблемами та наявними можливостями.

Реалізація РоА базуватиметься на наступних стратегічних цілях (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Стратегічний план розвитку диверсифікації харчової та переробної промисловості України на період 2019-2023 рр.

Ціль	Завдання
Посилення конкурентоспроможності підприємств сектору через надання підтримки для удосконалення та диверсифікації асортименту їх продукції та послуг.	Організації підтримки бізнесу (включно з організаціями, які підтримують науково-дослідну діяльність, інновації, освітню діяльність, а також фінансові посередники та галузеві бізнес-організації) повинні надавати підтримку сектору, який повинен стати більш конкурентоспроможним та, що не менш важливо, залишатися таким у динамічному глобальному середовищі, яке характеризується подекуди дуже швидкими змінами технологій, ринкових трендів та смаків.
Надання підтримки українським експортерам для реагування на світовий попит та збільшення своєї частки ринку; посилення присутності на існуючих та налагодження	Урядові органи та організації з підтримки торгівлі повинні розробити та реалізувати послідовну глобальну комунікацію для просування іміджу сектору харчової та переробної

постачання продукції на нові ринки.	промисловості. Забезпечити підтримку використання його можливостей. Завдяки цьому, буде покращено міжнародний імідж українського сектору, а українські виробники будуть здатні визначати та
-------------------------------------	--

Закінчення табл. 2.4

Ціль	Завдання
	реалізувати можливості (важливо: просування іміджу якісних виробників продукції сектору вимагає відповідності цьому іміджу в реальності).
Удосконалення національних стандартів та системи управління якістю для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та їх експортної продукції.	Підприємства сектору в Україні повинні створити дієву національну культуру якості, яка базується на міжнародних успішних практиках аграрного сектору та стандартах безпечності харчових продуктів необхідних для експорту, та які повинні застосовуватися на українському ринку. Існує велика розбіжність між глобальними та внутрішніми українськими вимогами, яка перешкоджає експорту продукції сектору та спричиняє фрагментацію ринку.

Джерело: Складено автором на основі [26].

Протягом останніх кількох років існує тенденція до диверсифікації українського експорту у зв'язку зі зниженням орієнтації на ринки країн СНД, хоча вони й залишаються традиційно важливими для українських експортерів (у 2017 році, частка країн СНД в українському експорті складала 8,9%). Також, спостерігається тенденція до виходу на нові ринки, головним з яких є ринок ЄС. Сукупна частка ринку ЄС в українському експорті зросла з 27,3% у 2008 році до 31,7% у 2017 році. Це пояснюється, зокрема, набранням чинності торговельних преференцій для України в рамках Угоди про асоціацію між

Україною та ЄС. Популярними ринками серед українських експортерів є також Індія та Єгипет. У 2017 році їх частка в експорті з України склала понад 18%. Результати аналізу демонструють, що Україна недостатньо активно використовує потенціал розвитку торгівлі з деякими провідними країнами світу, зокрема, Канадою, Китаєм, Францією, Німеччиною, Ірландією, Японією, Швецією, Швейцарією, Великобританією та США. Україна повинна продовжувати концентрувати свої зусилля на розвитку торгівлі з ЄС, а також країнами Азії та Африки.

Експортна стратегія диверсифікації для сектору харчової і переробної промисловості України охоплює період тривалістю 5 років (табл. 2.5). Вона є результатом процесу консультацій між зацікавленими суб'єктами державного та приватного секторів і спрямована на усунення визначених проблем, які обмежують наявний експортний потенціал сектору. Для реалізації цілей Стратегії зацікавлені суб'єкти повинні будуть узгоджувати свої дії, відстежувати поточні результати та мобілізувати ресурси для її реалізації через партнерство між державою та приватним сектором.

Таблиця 2.5

Стратегія диверсифікації ринків збуту продукції харчової та переробної промисловості на 2019-2023 рр.

Цільові ринки	Продукція
ЄС, Великобританія, Японія, Китай, Західна Африка (Нігерія та Гана)	М'ясо птиці (0207) – упаковане м'ясо птиці, харчові продукти з м'яса птиці (шинка, ковбаси 1601,1602) Споживання м'яса птиці швидко зростає, і в Україні є можливості для нарощування поставок, уряд повинен докласти зусиль для відкриття доступу на нові, наразі закриті, ринки на кшталт Нігерії та Гани
ЄС, Великобританія, Китай, Близький Схід	Яловичина (0201, 0202) – готові продукти (ковбаса, шинка 1601, 1602), традиційні копчені продукти з дотриманням спеціальних вимог (халяль, кошерні продукти) Споживання таких продуктів зростає в усьому світі, що може сприяти розвитку вітчизняного виробництва яловичини
ЄС, Великобританія, ОАЕ, Саудівська Аравія, Китай (солоні ягоди), США та Канада (заморожені ягоди)	Ягоди (08) – упаковані свіжі ягоди, упаковані заморожені ягоди, фрукти Географія – період збору ягід в Україні відрізняється від зазначених регіонів; попит на сьогодні перевищує пропозицію, ця тенденція залишатиметься актуальною
ЄС, Великобританія, Гонконг, Африка, країни СНД, Азія	Свинина (0203) – готові продукти (ковбаса, шинка 1601, 1602), традиційні копчені продукти; упаковане м'ясо свині (це – традиційний сектор в Україні, один з найважливіших видів

	м'яса)
Азія (включно з Японією), Близький Схід та Північна Африка, Польща, Молдова, інші країни Східної Європи, США, Італія, Ірак	Твердий сир (0406) В Україні збільшуються потужності для виробництва сиру завдяки консолідації виробників. Наразі відповідний ринок характеризується попитом і конкурентоспроможними цінами українських виробників у порівнянні з виробниками з Австралії, Нідерландів, Китаю та США

Закінчення табл. 2.5

Цільові ринки	Продукція
Японія, Німеччина, Великобританія, Малайзія, Австралія, Бангладеш, Ізраїль	Рослини медичного призначення (1511) та ароматичні рослини (масла та euphoriaoleum, ефірні олії) Японія має стратегічні плани диверсифікації своїх д
ЄС, Великобританія, Східна Європа, Ізраїль	Хлібопродукти/хлібобулочні вироби (заморожені круасани, хліб) Найвний попит у сегменті HORECA, який може споживати морожені хлібобулочні вироби з України за конкурентоспроможною ціною
Азія, Ізраїль, ЄС, Великобританія	Оброблені зернові культури (HS11) Зростання попиту на страви з вівсяними злаками
ЄС (за винятком Італії), Великобританія, Єгипет, Азія, Японія, Ізраїль	Томати готові чи консервовані (2002)
Азія, ОАЕ, Індія, Африка, ЄС, Великобританія	Борошно, борошно збагачене Залежить від конкретного ринку збуту
Індія, арабські країни	Бобові культури Високий попит. Можливість створення місцевого бренду бобових культур
Китай	Горох (0708), пшениця (1001), сорго звичайне (1007), ріпак (1205)

Джерело: [26].

Під час консультацій головна увага приділялась поточним можливостям існуючої номенклатури української продукції харчової та переробної промисловості, але відповідно до розвитку українського сектору та еволюції світових ринків пріоритети можуть змінюватися.

Велике значення для успішного досягнення зазначених цілей матимуть заходи з координації відповідних зусиль, моніторинг та мобілізація необхідних ресурсів. Для реалізації відповідних заходів та досягнення стратегічних цілей пропонується ряд механізмів, які повинні базуватися на партисипативному підході і партнерстві між державою та приватним сектором.

Окрім Експортної стратегії України (ЕСУ), існують інші акти законодавства України, які сприяють розвитку диверсифікації харчової промисловості:

- *Указ Президента України від 12 січня 2015 року №5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2021».* Указ визначає цілі та індикатори реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна 2021», а також напрямки та пріоритети державного розвитку. Так, розділ 3 Стратегії «Дорожня карта та головні пріоритети реалізації Стратегії» зазначає, серед інших пріоритетів, розвиток українського експорту, реформу сільського господарства («Вектор розвитку») та реформу системи харчової безпеки та якості («Вектор відповідальності»), а також передбачає програми з популяризації України у світі, захисту інтересів держави у глобальному інформаційному просторі та створення бренду «Україна» («Вектор гідності»).

- *Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2016 року №294 «Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України» та Постанові Верховної Ради України від 14 квітня 2016 року №1099–VIII «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України».*

У розділі IX Програми діяльності «Регуляторна політика, розвиток підприємництва та забезпечення конкуренції» Уряд визначає сприяння експорту як один з ключових пріоритетів, підкреслює його значущість та передбачає виконання наступних задач: 1) полегшення доступу до експортних ринків для українських товарів з високою доданою вартістю: розробка та затвердження програм сприяння експорту, надання страхових послуг та пільгових позик; 2) гармонізацію систем технічного регулювання з вимогами ЄС; 3) освоєння нових та розширення наявних ринків для українських товарів, ефективну державну торгівельну політику.

У розділі XI «Реформа аграрного сектора» зазначено наступні пріоритети:

- 1) залучення інвестицій для розвитку аграрного сектора України, застосування різних форм державної підтримки;

2) запровадження державних програм підтримки фермерських господарств: спрощення податкової системи, пільгові позики, створення умов для використання державної інфраструктури та просування експорту сільськогосподарської продукції.

Розділ XIII «Інфраструктура та транспорт» передбачає, зокрема, наступне:

1) посилення ефективності системи залізничного сполучення та якості послуг завдяки створенню конкурентного ринку вантажоперевізників;

2) забезпечення доступу компаній до залізничної інфраструктури, яка залишається у державній власності;

3) ефективне використання портової інфраструктури, залучення інвестицій для розвитку спеціальних об'єктів з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та збільшення обсягів транзитних перевезень, розвиток річкового транспорту;

4) розвиток мережі міжнародних транспортних коридорів та пріоритетних транспортних зв'язків.

• *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 року №806-р «Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року».* Стратегія розвитку визначає щорічне зростання обсягу аграрного експорту на 3-4% як одну з ключових цілей для розвитку сільського господарства.

• *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 року №1437-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року».* Згідно з даним документом, посилення присутності України на світовому ринку сільськогосподарської продукції та харчових продуктів повинно бути одним з пріоритетів розробки та реалізації Державної політики розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року.

• *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 липня 2017 року №489-р «Про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції розвитку*

сільських територій». Цей План заходів безпосередньо передбачає диверсифікацію та розвиток економіки сільських територій через створення належних фінансових та економічних умов для підвищення економічної стабільності та конкурентоспроможності аграрного сектору, забезпечення вирощування сільськогосподарських культур та розвитку тваринництва, збільшення експорту сільськогосподарської продукції та стимулювання інноваційного розвитку аграрного сектору. Такі кроки повинні також забезпечити підвищення якості продукції та прискорити запровадження стандартів відповідно до вимог СОТ та ЄС.

- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року №430–р «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року»*. Транспортна стратегія України визначає концептуальні принципи формування та реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення стабільного та ефективного функціонування транспортної галузі в цілому. Окрім цього, вона передбачає створення умов для соціального та економічного розвитку країни та підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародних ринках.

Оскільки експорт продукції харчової та переробної промисловості залежить від способів та засобів її транспортування від виробника або місця зберігання до кінцевого споживача або контрагента, Стратегія пов'язана зі стратегічними документами, які визначають довгострокові плани розвитку транспортної галузі у цілому та у контексті її окремих секторів. Вона також враховує відповідні дані про транспортну галузь та оцінки її стану.

Міністерство аграрної політики та продовольства України (Міністерство) визначає, в тому числі, рамкові політичні умови розвитку аграрного сектору, сектору харчової та переробної промисловості. Відповідно, головним предметом політики Міністерства є, зокрема, управління питаннями безпечності харчових продуктів та захисту рослин.

Дана Стратегія враховує вимоги чинного законодавства України, яке регулює різні аспекти експорту сільськогосподарської продукції, визначає

відповідні процедури та механізми стосовно певних типів продукції, методи фінансової підтримки та пріоритети державної підтримки та/або пропонує зміни до законодавства, необхідні для реалізації положень Стратегії.

2.3 Особливості диверсифікації виробництва харчових підприємств в умовах торговельних війн

Одним із перспективних напрямів подолання наслідків торговельних війн, які призводять до зменшення обсягу реалізації продукції українських підприємств, є здійснення диверсифікації. Важливим завданням вітчизняних виробників є збільшення попиту на продукцію харчових підприємств на внутрішньому ринку та проведення політики імпортозаміщення. На сучасному етапі харчова галузь України характеризується середньою прибутковістю і низьким рівнем попиту на продукти харчування закордоном. У таких умовах найбільш доцільним є вибір стратегії диверсифікації виробництва. Це уможливить досягнення різноманітності асортиментного ряду продукції та розширення галузевого діапазону діяльності підприємств.

Вибір стратегії диверсифікації дозволить швидко реагувати на різкі зміни попиту на продукцію, максимально ефективно використовувати виробничі потужності українських харчових підприємств, підвищити ефективність використання факторів виробництва і збільшити прибутковість економіки.

Однак, як свідчить практика, невирішеними залишаються питання наукового обґрунтування і створення оригінальної, адаптованої до українських умов господарювання системи управління стратегіями диверсифікації діяльності з урахуванням стану і тенденцій розвитку ринкового середовища, а також стратегічного потенціалу підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі. Їх вирішення надасть можливість трансформувати стихійний, інтуїтивний пошук ефективних шляхів диверсифікації у науково обґрунтований.

Торгова війна (англ. Trade war) – торгове суперництво двох або більше сторін, яке проводиться з ціллю захоплення закордонних ринків (наступальна торгова війна) або попередження торгової «окупації» національної економіки (оборонна торгова війна).

Яскравим прикладом торговельної війни для сучасної України є торговельна експортна блокада Російською Федерацією – торгово-економічне протистояння, яке виникло внаслідок внесення 14 серпня 2013 року митною службою Росії усіх українських імпортерів до переліку «ризикованих», що призвело до фактичної блокади поставок товарів з України до Росії. Основною причиною початку торгової війни з Росією на думку експертів стало намагання підписання Україною Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом.

Слідом за Україною, а також Литвою і Молдовою Росспоживнагляд почав перевірку грузинського вина, заявивши, що алкогольна продукція цієї країни не відповідає заявленим вимогам.

Російська санітарна служба не допустила на російський ринок 28 зразків алкогольної продукції, які представили для держреєстрації грузинські виробники. Серед них – продукція грузинських компаній «Імеді-96», «Шухман Wines Georgia», «Брати Асканелі», «Ахалшені-2005» тощо.

Згодом Росія відмовилася від молочної продукції з Литви, також її не влаштовує якість молдавських вин.

У свій час Росія застосувала до України велику низку торговельних обмежень під приводом захисту безпеки свого споживача, що дехто з оглядачів неодноразово порівнював із «торгівельною війною», аргументувавши це тим, що Росія знайшла шкідливі мікроорганізми в українських м'ясних виробках. Експерти припускали, що справжньою причиною був проголошений Україною курс на європейську інтеграцію, а не на євразійську під проводом Росії.

На сьогоднішній день головною метою СОТ є поступове зниження рівня протекціонізму у торговельних відносинах країн членів, зниження митних тарифів, формування системи торговельних відносин, яка б дала змогу уникати торговельних конфліктів. Проте політика протекціонізму як здійснювалася, так

і здійснюється всіма країнами світу. Історичний досвід переконує в необхідності застосування державами інструментів протекціонізму, доки їм не вдасться досягти лідируючих позицій у міжнародній торгівлі. Так, свого часу її схвалювали і Великобританія (до середини XIX ст.), і США (до початку XX ст.) та ін. провідні на сьогодні країни світу. До політики вільної торгівлі країни частково переходять лише тоді, коли здобувають значні конкурентні переваги на світових ринках. Від вступу до СОТ виграти змогли лише виробники конкурентної продукції. В агропромисловому секторі України відзначається позитивна динаміка виробництва олійних культур – насіння соняшнику, ріпаку та соняшnikової олії.

Конкурентоспроможність харчових підприємств, що виходять на зовнішні ринки повинна ґрунтуватись на гнучкості їх виробничих систем, що створює умови для своєчасного інноваційного оновлення продукції відповідно до вимог зовнішнього ринку. У процесі аналізу розвитку вітчизняних харчових підприємств виявлено, що їх конкурентні можливості є недостатніми для швидкого подолання зовнішньополітичних криз і наслідків торговельних війн. На фоні загального зменшення кількості виведених підприємствами на зовнішній ринок продуктів харчування експортні можливості харчової промисловості не зростають.

Прискорення темпів НТП, що відбувається в останні десятиріччя, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на різновекторні ринки з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей для збуту продуктів харчування.

Аналіз основних макроекономічних показників розвитку економіки України свідчить про те, що в XXI ст. економіка не вийшла на траєкторію зростання, динаміка основних макро-показників відображає її чутливість до

коливань кон'юнктури зовнішніх ринків і непослідовності внутрішніх реформ. Економіка України є вкрай неконкурентоспроможною через існування тісної залежності між коливаннями світових цін на продукти харчування, обсягами виробництва продукції, цінами виробників і зовнішньополітичної ситуації. Негативний вплив макроекономічних і внутрішньополітичних процесів на загальний стан економіки країни і постійні торговельні війни з боку Росії призвело до зниження обсягів виробництва в харчовій промисловості, що було орієнтовано на російський ринок продуктів харчування.

На основі аналізу структури виробництва українських харчових підприємств доведено, що в основі ефективних конкурентних стратегій лежить здатність підприємства виводити на ринок продукцію із високою споживчою цінністю, яка може забезпечити реалізацію стратегії диверсифікованого або концентрованого зростання.

В сучасних умовах основними загрозами різкого зменшення попиту на продукцію українських харчових підприємств за кордоном є:

- поява абсолютно нових сильних конкурентів;
- зміна зовнішнього законодавства країн щодо доступу виробників на ринок та характеристики ринкової продукції;
- поява нових альтернативних технологій, які призводять до зміни місткості ринку;
- розрив економічних зв'язків;
- різке погіршення платоспроможності покупців.

Таким чином, падіння попиту на базову продукцію українських харчових підприємств з урахуванням наявності внутрішнього попиту, який усе більше задовольняється іноземними постачальниками, також свідчить на користь необхідності диверсифікації виробництва. У зв'язку з цим запропоновано науковий підхід до методологічного забезпечення диверсифікації виробництва на промисловому підприємстві, який являє собою інтеграційний підхід, що включає вигоди підприємства від використання ресурсного, портфельного, маркетингового, ресурсно-ринкового, ієрархічного, інституційного, системного,

ситуаційного підходів. Методологічне забезпечення диверсифікації виробництва є підґрунтям для розробки процесу диверсифікації виробництва (додаток).

Висновки до розділу 2

Успадкувавши досить високі позиції за рівнем розвитку науково-дослідної бази, генерації технологічних ідей, накопичених знань та конкурентоспроможної освіти, харчова промисловість України, як і більшість інших її галузей, на жаль, поки що не може реалізувати свої переваги та капіталізувати їх у додаткову вартість. Це яскраво демонструє ситуація з відсталим інноваційним розвитком та недостатнім фінансуванням галузі за останні 10 років.

В Україні існує низка вітчизняних та міжнародних компаній, зокрема Nestle та Чумак, які були розглянуті нами в кваліфікаційній роботі, які мають потужну сировинну та наукову базу, а також приділяють активну увагу своїй диверсифікаційній політиці.

Сьогодні уряд активними темпами демонструє зацікавленість в покращенні і розвитку галузей харчової промисловості, зокрема і процесу їх диверсифікації. При розробці довгострокової промислової політики диверсифікації в Україні, уряд прагне примножувати свої переваги, використовуючи досвід економічно розвинутих країн та міжнародних компаній, а також враховує нову геоекономічну ситуацію, яка склалася з розширенням ЄС та усуненням штучних бар'єрів в рамках СОТ.

З огляду на ці внутрішні та зовнішні чинники перш за все соціально орієнтована промисловість України, особливо її харчова галузь, яка безпосередньо наближена до кордонів Європейського Союзу, розглядається як найбільш адаптована для співпраці з країнами-членами ЄС, а також може стати потужним гравцем багатостороннього економічного співробітництва з країнами СНД. Такі плани розвитку демонструє Стратегія диверсифікації ринків збуту продукції харчової та переробної промисловості на 2019-2023 рр., низка

виданих постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України в період 2017-2020 рр. а також Указ Президента України від 12 січня 2015 року №5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2021».

Тому враховуючи аргументи «за» і «проти» диверсифікації, міжнародний досвід, а також підтримку з боку держави, кожне підприємство повинне вирішити, до якого ступеня йому доцільно диверсифікувати виробництво, враховуючи також нестабільне зовнішнє середовище в умовах торгівельних війн. При цьому потрібно враховувати стан зовнішнього середовища (стабільна чи нестабільна економіка, кон'юнктура зовнішнього ринку, платоспроможність населення тощо), а також розміри підприємства, фактичний стан його економіки.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1 Визначення можливих напрямів розвитку підприємств харчової промисловості України в умовах диверсифікації

Високий рівень концентрації на світовому ринку роздрібної торгівлі харчовими продуктами, послуг харчування та виробництва харчових продуктів означає, що український сектор повинен зосередити зусилля на продажі своєї продукції через основні канали дистрибуції, якщо він бажає суттєво впливати на ринок. Тобто необхідно диверсифікувати в першу чергу ринок збуту.

Слід також зауважити, що великі дистриб'ютори вимагають дотримання певних умов: формування значних за обсягом партій продукції, гнучких умов та цін, а також стислих термінів виконання замовлень на постачання. Водночас, виробники харчових продуктів зі свого боку прагнуть налагодити стабільне безперебійне постачання необхідних напівфабрикатів та інгредієнтів на підставі 10-річних інвестиційних планів.

Зростаючий рівень гігієнічних вимог та стандартів безпечності харчових продуктів означає, що виробники харчової та переробної промисловості на усіх ділянках ланцюга створення вартості продукції повинні мати належні системи забезпечення якості, щоб їхня продукція була прийнятною для експортних ринків. Витрати на контроль якості повинні бути враховані у бізнес-моделі виробництва.

Зростаюча увага до екологічних аспектів з боку споживачів означає, що велика кількість торгівельних мереж бажають купувати продукцію поблизу та доставляти її автомобільним транспортом. У цьому контексті Україна може запропонувати ЄС (найбільший ринок роздрібної торгівлі харчовими продуктами у світі) низку продуктів, які відповідають наведеним вимогам. Проте, виробники повинні відстежувати рівень викидів CO₂, відповідати новітнім вимогам пакування продукції та застосовувати альтернативні варіанти пакування.

Зростаюча популярність здорової їжі та органічних харчових продуктів означає, що українські виробники, які бажають працювати у відповідному сегменті, повинні слідувати цьому тренду та належним чином адаптувати свої рецепти (наприклад, знижувати вміст жирів та пропонувати продукти безпечні для споживачів, які страждають на алергію) і диверсифікувати асортимент, а також активізувати використання механізмів сертифікації органічного виробництва та/або обігу органічної продукції на відповідність вимогам законодавства із залученням акредитованих організацій.

Валовий обсяг сільськогосподарського (далі – с/г) виробництва в Україні є досить значним і складає 18–19% від ВВП країни. В аграрному секторі працює майже 3 мільйони осіб, що становить 18% працездатного населення України.

Обсяги сільськогосподарського виробництва збільшилися на 6,8% протягом останніх 4 років і досягли 268.6 млрд грн у 2019 році (74% – вирощування с/г культур, 26% – тваринництво).

Головною статтею сільськогосподарського експорту є сировина: соняшникова олія – 22% (Україна є світовим лідером з виробництва соняшникової олії); пшениця – 16%, кукурудза – 19% та інші товари (передусім бобові культури, соняшковий шрот, ячмінь та м'ясо птиці).

Обмеження, які існують сьогодні на рівні компаній харчового сектору, і не дозволяють диверсифікувати свою діяльність:

- низька продуктивність праці у поєднанні з високими витратами;
- нездатність постачати достатньо високий обсяг продукції, щоб бути привабливим для міжнародних клієнтів;
- місцеві компанії, насамперед, бажають продавати вже наявну продукцію і неохоче змінюють свій асортимент/технології відповідно до попиту на ринку;
- обмежена купівельна спроможність на внутрішньому ринку;
- науково–дослідна діяльність, запровадження інновацій та застосування сучасних технологій обмежуються найбільшими компаніями;

- нестача досвідчених фахівців з контролю якості та сертифікації у сфері безпечності харчових продуктів та сільського господарства;
- нестача відповідної технічної підготовки у секторі харчової та переробної промисловості (це також стосується підготовки фахівців з аналізу ринку, економістів сільського господарства та фахівців з контролю безпечності та якості харчових продуктів);
 - недостатні навички і компетенції щодо застосування ринкових даних. Обмеження, які пов'язані з бізнес–середовищем:
 - неналежний стан інфраструктури (дороги, порти, елеватори, об'єкти зберігання та переміщення – «холодові ланцюги»);
 - невідповідність інфраструктури потребам консолідації малих партій сільськогосподарських продуктів, що є особливо критичним для таких сільськогосподарських продуктів як фрукти, овочі, ягоди, молоко, м'ясо (за виключенням м'яса птиці);
 - незадовільні темпи розвитку аграрного сектору за відсутності відкритого ринку землі сільськогосподарського призначення;
 - валютні обмеження;
 - вимоги нормативних актів про маркування продукції;
 - запровадження Угоди про застосування санітарних та фітосанітарних заходів та законодавства ЄС про безпечність харчових продуктів;
 - нестача лабораторій для проведення випробувань та сертифікації;
 - неузгодженість з міжнародними стандартами;
 - розбіжності між вимогами законодавства України та міжнародними вимогами і стандартами застосовними до сільськогосподарської продукції;
 - на рівні компаній – ускладнений або відсутній доступ до банківських кредитів;
 - складність середньострокового та довгострокового фінансового планування й моделювання;

- висока вартість фінансування;
- недостатнє фінансування експорту, оскільки фінансові інституції вважають експортні операції ризиковими.

Ринкові обмеження:

- дисбаланс на національному ринку;
- довіра споживачів до продукції та її якості є низькою через неточні маркування та вимоги до якості (це стосується внутрішнього та експортного ринків);
- відсутність справедливої конкуренції на внутрішньому ринку;
- недостатній рівень підтримки послуг, які надаються аграрному сектору та бізнесу;
- нестача надійних та інтегрованих ринкових даних;
- недостатня державна підтримка для вирішення проблеми високої вартості кредитних коштів для розвитку виробництва (занадто дорогі кредити для бізнесу). Існуючі програми державної фінансової підтримки зосереджені переважно на виробництві сільськогосподарської сировинної продукції;
- на національному рівні відсутня підтримка науково–дослідної діяльності у сільському господарстві;
- недостатні просування та брендинг на національному рівні;
- недостатньо активне просування української продукції харчової та переробної промисловості на іноземних ринках (включно з підтримкою з боку торгового аташе).

Внутрішні фактори, які негативно впливають на диверсифікаційний розвиток сектору харчової та переробної промисловості України.

Навесні 2014 року Російська Федерація анексувала Автономну Республіку Крим, понад 10 тисяч громадян України загинули внаслідок окупації частини Донецької та Луганської областей, а понад 2 мільйони громадян були змушені залишити місце проживання і стали біженцями, втративши свої домівки, роботу та засоби для існування. Через бойові дії на Сході України, розв'язані сепаратистами за підтримки з боку Росії, було

знищено суттєву частину промислового потенціалу Донецької та Луганської областей (більшість фабрик та заводів на окупованих територіях було знищено або вивезено до Росії). Це призвело до суттєвого падіння ВВП України, негативно вплинуло на економіку країни та рівень доходів громадян.

Згідно з Законом України від 15 квітня 2014 року №1207–VII «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» та Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 листопада 2014 року №1085–р «Про затвердження переліку населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження, та переліку населених пунктів, що розташовані на лінії зіткнення» (зі змінами та доповненнями), в результаті вище зазначених незаконних дій територія України зменшилася майже на 50 тисяч гектарів – з 603,7 тис. кв. км до 557,5 тис. кв. км.

Усі ці події, а також триразова девальвація української гривні у лютому 2015 року та викликана цим інфляція, найвища з 1996 року, суттєво знизили внутрішній платоспроможний попит, який є головним драйвером розвитку аграрного сектору.

Водночас, оскільки бойові дії зачепили території, на яких переважали підприємства важкої промисловості, енергетики, металургії та хімічної промисловості, сільське господарство, харчова та переробна промисловість зазнали мінімального негативного впливу. Зниження обсягу виробництва у цьому секторі було незначним, він продовжив працювати зі значною прибутковістю. Наразі, обсяг виробництва українського аграрного сектору по деяких товарних позиціях перевищує потреби внутрішнього ринку, що дає суттєвий поштовх для підвищення обсягу експорту.

Існує потреба у комплексі заходів з підтримки аграрного сектору, який станом на кінець 2019 року забезпечував роботою 3,01 млн осіб [12]. На аграрний сектор припадає майже 40% загальної валютної виручки країни (понад 52,3 млрд дол. США за останні 5 років).

На фоні слабкої динаміки розвитку більшості інших секторів української економіки, сільське господарство демонструє високі темпи зростання та має значний нереалізований потенціал для нарощування обсягів експорту. Його подальший розвиток (важливий для стабільного забезпечення країни продовольством) не лише здатен забезпечити статус України як надійного постачальника якісних та доступних за ціною харчових продуктів на світовий ринок, але й може стати потужною рушійною силою економічного зростання та підвищення рівня добробуту населення.

Наразі контрольована Урядом територія України характеризується надзвичайно високими показниками розвитку сільського господарства, оскільки землі сільськогосподарського призначення займають 71% території країни. Площа сільськогосподарських земель складає 42,7 млн гектарів, 70% з яких – це орні землі (32,5 млн га), 13% класифікуються як пасовища (5,4 млн га), 2,4 млн га (6%) – ділянки для викосу та 892,4 тис. га – землі для вирощування багаторічних рослин [12].

Перше, що необхідно впровадити задля ефективної диверсифікації харчової промисловості, – *поширення високих стандартів гігієни та безпечності харчових продуктів.*

Такі вимоги до якості та дотримання стандартів визначають наступне:

- виробники харчових продуктів повинні мати комплексні системи контролю якості на усіх етапах ланцюга створення вартості (виробництво, пакування, перевезення та/або зберігання), щоб забезпечити придатність своєї продукції до постачання на експортні ринки;
- витрати на сертифікацію для забезпечення відповідності продукції законодавчим стандартам та стандартам партнерів повинні бути враховані у бізнес-моделі виробників харчових продуктів.

Друге – *розвиток сектору з урахуванням екологічних аспектів:*

- бажання багатьох торгівельних мереж отримувати харчові продукти автомобільним транспортом означає, що Україна може запропонувати Європейському Союзу низку продуктів, які відповідають потребам споживачів;

- українські виробники харчових продуктів повинні відстежувати тенденції у розрахунку викидів CO₂ і не лише застосовувати нові стандарти та способи маркування, а й намагатися знизити свій рівень викидів;
- існує необхідність у відстеженні тенденцій розвитку вимог до пакування продукції та використання альтернативних варіантів, щоб підтримувати товарність кінцевої продукції;
- важливо запровадити Національний звіт про викиди парникових газів, пов'язаний з виробництвом та обігом сільськогосподарських культур для подальшої переробки на біопаливо у країнах ЄС. Запровадження системи моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів допоможе утримати наявні позиції та збільшувати обсяг експорту сільськогосподарської продукції для подальшої переробки на біопаливо у країнах ЄС.

Тенденція до *поширення безпечних для здоров'я та органічних харчових продуктів* створює третю вимогу, яка допоможе диверсифікувати асортимент і ринки збуту української харчової продукції:

- українські виробники харчових продуктів повинні слідувати трендам та відповідним чином змінювати свою рецептуру та інгредієнти (наприклад, знизити вміст жиру та пропонувати рецепти без алергенів);
- якщо виробники бажають працювати у сегменті здорових та органічних продуктів, вони повинні отримувати відповідні сертифікати від акредитованих органів.

Диверсифікації виробництва має низку інших проблемних аспектів: обмежений місцевий ринок, низька купівельна спроможність споживачів та нездатність розрізняти пропозиції продукції за рівнем якості (стандарти для органічних та неорганічних продуктів, стандарти харчової безпеки).

Можливі рішення з боку держави:

- розробка нових продуктів та модернізація виробничих процесів для зниження виробничих витрат;
- ухвалення жорсткіших стандартів якості харчових продуктів та, зокрема, стандартів маркування продукції в Україні;

- роз'яснення споживачам термінів та значення різних стандартів якості;
- заохочення ритейлерів, виробників харчових продуктів та провайдерів послуг харчування до застосування стандартів якості та харчової безпеки;
- усунення розбіжностей між міжнародними та українськими вимогами до харчових продуктів задля можливості застосування комбінованих ринкових рішень для українських виробників.

Заходи, які планують запровадити у період до 2023 р. згідно Секторальної експортної стратегії харчової та переробної промисловості, задля вирішення перерахованих вище питань [26]:

1. Підвищення рівня дотримання приватних стандартів харчової безпечності та якості, а також правил маркування органічної продукції в Україні:

- підготовка та поширення методичних рекомендацій для реалізації Глобальної ініціативи з харчової безпеки (GFSI) та Національної програми успішних сільськогосподарських практик (GAP) в Україні;
- заохочення найбільших ритейлерів в Україні, які «вимагають» заходів з забезпечення якості від постачальників (відповідно до власних стандартів) та використовують лише встановлене законодавством маркування (наприклад, дозволяють позначати у продажу як органічну лише таку продукцію, яка пройшла відповідну сертифікацію);
- Надання виробникам та переробникам допомоги у запровадженні стандартів GFSI для місцевих стандартів GAP та в отриманні відповідних сертифікатів.

2. Підтримка у забезпеченні заходів санітарного, фітосанітарного контролю та харчової безпеки, а також послуг з харчової безпеки та забезпечення якості серед виробників:

- Визначення галузевих вимог до відповідних послуг (кваліфікація працівників лабораторій, обладнання та забезпечення якості);
- Підготовка та актуалізація методичних матеріалів;

- Підготовка та реалізація інформаційних заходів з питань якості та технології дослідження продукції, кваліфікації для заходів санітарного і фітосанітарного контролю у секторі та забезпечення якості.

Наступною вагомою проблемою є те, що науково-дослідна діяльність, запровадження інновацій та застосування сучасних технологій обмежуються найбільшими компаніями, відповідно – низька якість виробництва харчових продуктів в Україні.

Заходи, які планують запровадити у період до 2023 р. згідно Секторальної експортної стратегії харчової та переробної промисловості, для вирішення питання інноваційної кризи в галузях [26]:

1. Створення інноваційних центрів для вивчення кращих практик та розробки орієнтирів розвитку сектору (на основі наявних ресурсів та ініціативи щодо створення окремого структурного підрозділу, відповідального за реалізацію та координацію заходів з запровадження інновацій):

- розробка стратегічного плану для інноваційних центрів;
- створення та пошук можливостей для партнерства (фінансування та обмін знаннями);
- підтримка розвитку інноваційних центрів;
- проведення досліджень та надання послуг для сектору;
- підготовка та поширення інформації про переваги вищої доданої вартості та кращих практик;
- консолідація інформації про інновації у виробництві харчових продуктів та її оприлюднення у відповідному розділі веб-сторінки Міністерства економіки.

2. Створення програм державної підтримки науково-дослідних проектів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зберігання, транспортування та переробки продукції:

- визначення та затвердження пріоритетних програм та цілей;
- визначення державних партнерів включно з вітчизняними дослідними установами та університетами;

- реалізація цих програм;
- поширення результатів.

Крім вище перерахованих заходів, для поширення диверсифікації галузей уряд має здійснювати:

1. Постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього ринку/секторі:
 - затвердження структури, відповідальної за регулярний моніторинг експортних ринків/секторів;
 - розробка методології оцінювання привабливості ринків та експортного потенціалу. Проведення постійного базового оцінювання;
 - моніторинг та аналіз привабливості ринків та експортного потенціалу сектору харчової та переробної промисловості відповідно до затвердженої методології;
 - підготовка та подання звіту про моніторинг для визначення пріоритетів;
 - оприлюднення результатів моніторингу на офіційному порталі Міністерства економіки;
2. Розробка щорічного плану участі в офіційних заходах на пріоритетних ринках:
 - створення робочої групи, відповідальної за визначення та затвердження пріоритетних ринків/секторів/товарних груп, цілей, задач та планів участі в офіційних заходах кожного наступного року;
 - оприлюднення плану заходів для залучення представників бізнесу та донорів;
 - розробка та затвердження процедур участі виробників сільськогосподарської продукції та харчових продуктів, а також їх асоціацій у галузевих виставках, також за кордоном;
 - інформаційна підтримка для участі у заходах.
3. Вивчення можливості міжурядових переговорів на державному рівні:

- інвентаризація наявних міжнародних угод (про торгівлю та взаємне визнання);
- проведення щорічного форуму з представниками сектору для обговорення перешкод, які заважають освоєнню цільових ринків;
- ініціювання початку переговорного процесу за участі урядів цільових країн з метою покращення доступу до їх ринків (включно з укладенням торгівельних угод, угод про взаємне визнання сертифікатів та відповідних органів, а також угод про визнання продукції);

4. Організація та налагодження роботи торгових місій, наукові та ознайомчі візити спільно з галузевими асоціаціями, відвідування торгових ярмарок та виставок, форумів:

- заохочення усіх суб'єктів, задіяних у просуванні експорту, до участі у просуванні пріоритетних видів продукції та ринків сектору;
- координація та узгодження зусиль з просування експорту через діалог між постачальниками;
- забезпечення спроможності B2B суб'єктів ефективно представляти власну продукцію на торгових ярмарках (підготовка та індивідуальна підтримка) – на основі затверджених стандартних форм/переліків контрольних питань та методів, які зазвичай застосовуються для просування експорту;
- забезпечення подальшої роботи разом з учасниками заходів.

Вище було згадане Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 року №806–р «Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року», основною метою стратегії якого було щорічне зростання обсягу аграрного експорту на 3-4% як одну з ключових цілей для розвитку сільського господарства. На жаль, досягти цієї мети не вдалося. Для ефективного досягнення поставленої мети на майбутній період потрібно здійснити наступні пріоритетні кроки:

- збільшити внутрішнього сільськогосподарського виробництва для розкриття його експортного потенціалу (за умови дотримання норм безпечності харчових продуктів);

- забезпечити конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції через стимулювання технологічного переозброєння та модернізації підприємств з обробки сільгосппродукції, зокрема, шляхом надання необхідного обладнання кооперативам;
- сприяти розвитку галузевих асоціацій та спілок сільськогосподарських кооперативів і підвищення рівня їх відповідальності за формування та дотримання галузевих стосунків та за забезпечення якості та безпечності продукції їх учасників, зокрема, через створення регіональних торгових марок;
- створити систему координації економічних інтересів в рамках виробничих процесів, обробки та збуту;
- надавати підтримку у запровадженні системи для спільного виводу української сільськогосподарської продукції на цільові міжнародні ринки;
- створити умови для глибокої переробки експортної продукції;
- створити ефективну інфраструктуру ринку сільськогосподарської продукції та забезпечення кращого доступу виробників до налагоджених каналів продажу (зокрема, до мережі складів та елеваторів), а також розширення можливостей доступу індивідуальних фермерських господарств та середніх за розмірами фермерських господарств до врегульованого ринку сільськогосподарської продукції.

3.2 Використання світового досвіду державного регулювання диверсифікації зовнішньоторговельної сфери

Досвід низки країн світу, які вибрали та успішно втілили стратегію експортно орієнтованої індустріалізації, свідчить про те, що диверсифікація зовнішньої торгівлі залишається невід'ємною складовою у забезпеченні випереджаючого економічного розвитку. З 70-х рр. XX ст. низка нових індустріальних країн (НІК) Східної та Південно-Східної Азії здійснила структурну трансформацію своїх економік завдяки системній політиці розвитку виробничо-експортного потенціалу на інноваційній основі, тому досвід цих

країн є актуальним та цінним для України, адже відображає передові світові практики забезпечення випереджаючого розвитку шляхом активізації диверсифікаційних зрушень у зовнішньоторговельній сфері.

Аналіз досвіду втілення моделі експортно орієнтованої індустріалізації в нових індустріальних країнах засвідчив, що загалом за стратегією зростання обсягів і диверсифікації зовнішньої торгівлі цих країн їх можна розділити на три основні групи:

- країни, в основу диверсифікації зовнішньої торгівлі яких покладено трудомісткі галузі виробництва;
- країни, диверсифікація експорту яких базувалась на використанні національного ресурсного потенціалу;
- країни, що поєднали обидва вищезазначені підходи.

До першої групи належать Гонконг, Тайвань, Сінгапур та Південна Корея. Їх успіх у забезпеченні економічного розвитку через зростання диверсифікації експорту побудований на основі ефективного урядового втручання за допомогою вжиття тарифних і нетарифних заходів підтримки промисловості для забезпечення експортної конкурентоспроможності. Зокрема, на початкових етапах індустріального розвитку уряд Південної Кореї надавав неадресну підтримку національним виробникам для активізації їх експортних поставок, активно захищаючи внутрішній ринок від імпорту високими ввізними митами. Внаслідок дії такого режиму стимулювання початкове зростання експорту країни відбувалося в тих галузях переробної промисловості, які володіли конкурентними перевагами у витратах виробництва, здебільшого за рахунок надлишку робочої сили. Промислова структура економіки розвивалась на основі порівняльних переваг у виробництві трудомісткої продукції, такої як, зокрема, текстиль, одяг, взуття, товари деревообробки, виробництво світлотехніки. Відповідні галузі стрімко збільшували частку в загальному виробництві, що сприяло випереджаючому зростанню ВВП. Слід підкреслити, що особливу увагу було приділено вимогам до ціни та якості товарів, лише за

умови виконання яких експортери могли розраховувати на одержання допомоги з боку держави.

Пріоритетні галузі отримали додаткові значні фінансові стимули у вигляді прямих податкових пільг і дешевих кредитів, водночас попередньо надані стимули продовжували діяти для всіх експортерів.

Необхідно зазначити, що протягом першого десятиріччя нової політики сприяння експорту високотехнологічних галузей економіка зіштовхнулася з низкою викликів трансформаційного періоду, а саме спостерігалось значне зростання інфляції та дефіциту торговельного сальдо через те, що національні виробники продукції важкої промисловості потребували істотного імпорту інноваційного обладнання та проміжної продукції для задоволення своїх виробничих потреб. Однак із середини 1980-х рр. це дало можливість не лише стрімко підвищити загальні обсяги експорту, але й диверсифікувати зовнішні поставки, підвищивши частку в них спершу електричного устаткування та суден, а пізніше – напівпровідників та автомобілів.

Поряд з очевидними результатами у сфері вертикальної диверсифікації зовнішньої торгівлі необхідно відзначити й деякі виклики, перед якими постала Південна Корея на сучасному етапі внаслідок послідовної політики експортно орієнтованої індустріалізації. Вони полягають у тому, що диверсифікація мала місце за принципом U-кривої: досягши помітних зрушень у структурі експорту у формі зростання в ньому частки високотехнологічної продукції, поставки за кордон сконцентрувались на деяких видах відповідних товарів, адже питома вага десяти найбільших товарних груп в експорті зросла. Разом зі збільшенням частки експорту у ВВП це привело до посилення залежності економічного росту від кон'юнктури зовнішніх ринків, що особливо виявилось під час світової фінансово-економічної кризи 2007–2009 рр. [22, с. 530]. Тому на сучасному етапі уряд Південної Кореї взяв курс на стимулювання внутрішнього попиту. Для країни з високим рівнем доходів і значним середнім класом, стимулювання внутрішнього споживання нині може служити альтернативою експортному попиту за несприятливих прогнозів розвитку світового ринку.

Однак, незважаючи на всі проблеми, корейський досвід чітко засвідчив, що цілеспрямована політика експортного зростання на основі вертикальної диверсифікації дала змогу не просто розвинути зовнішньоторговельну сферу країни, але й забезпечити випереджаючі темпи зростання національної економіки з порівняно стійким макроекономічним середовищем. Однією з ключових рис корейської моделі залишається те, що уряд відігравав основоположну роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку, на власний розсуд визначаючи пріоритетні галузі для виробництва й експорту, тоді як приватний сектор реалізовував урядові плани і був нагороджений або покараний залежно від якості цієї реалізації. Яскравим прикладом такої політики є запровадження так званої експортної дисципліни.

Політика «експортної дисципліни» полягає в тому, що для одержання державних преференцій в економічній діяльності великі підприємства були змушені виходити на зовнішні ринки, щоб продемонструвати міжнародну конкурентоспроможність та довести, що одержані пільги не позбавляють їх стимулів надалі розвивати виробництво.

Іншим прикладом результативних диверсифікаційних зрушень з метою активізації економічного розвитку є Тайвань, який став на шлях експортно орієнтованого зростання ще у 1958 р., вживши низку заходів зі стимулювання експорту у вигляді податкових пільг у зовнішньоекономічній діяльності, надання кредитів експортерам за низькими процентними ставками тощо. Внутрішній ринок був закритий високими ввізними митами та кількісними заходами (квотами). Уряд вибірково підбирав галузі для просування продукції на зовнішні ринки, керуючись власними стратегічними міркуваннями. Така політика почала давати свої результати вже у 1960-х рр., коли темпи зростання ВВП й експорту значно пришвидшилися порівняно з попередніми роками, проте до кінця 1970-х рр. Тайвань залишався країною, що розвивається, експортуючи здебільшого сировину, а також трудомістку продукцію, виробництво якої потребувало залучення робочої сили з низьким рівнем кваліфікації [23, с. 16].

З метою активізації структурних зрушень в економіці і з огляду на висхідну тенденцію у вартості робочої сили у 1980-х рр. уряд Тайваню взяв курс на інтеграцію промислового комплексу до глобальних ланцюгів доданої вартості. Пільгове кредитування експорту було суттєво обмежено, а пріоритетні галузі державної підтримки почали вибиратися за новою методологією. Перевага віддавалась підприємствам тих галузей, які розвинули тісні кооперативні зв'язки з іноземними партнерами, продукція яких мала високий рівень наукоємності та відповідала новітнім екологічним стандартам [24, с. 293]. З метою одержання переваг інтеграції до глобальних ланцюгів доданої вартості також було взято курс на лібералізацію торгівлі, скасовано низку нетарифних бар'єрів. Водночас вжито низку заходів щодо створення сприятливого режиму для залучення іноземних інвестицій; уряд здійснив ревальвацію національної валюти з метою зменшення торгового профіциту й заохочення імпорту провідних технологій.

Як наслідок, до 1990-х рр. Тайвань став відносно розвиненою країною, яка експортувала хімічну та іншу високотехнологічну продукцію, частка якої сягала 50% в експорті. Більше того, до кінця 1990-х рр. проміжна продукція, машини та транспортне обладнання разом склали 84% експорту країни. Тайвань повністю скористався перевагами глобальних ланцюгів вартості в галузі напівпровідників та став одним з провідних світових експортерів ноутбуків. Таким чином, випереджаюче зростання експорту Тайваню протягом десятиліть характеризувався переходом від трудомістких і низькотехнологічних продуктів до капіталомістких та наукоємних товарів. Проте наслідком вибору стратегії входження до міжнародних ланцюгів створення вартості для Тайваню стало скорочення частки в експорті готової продукції, яка до 1998 р. зменшилась до 14%, натомість в поставках за кордон зросла частка проміжної продукції та засобів виробництва [25, с. 207].

Використання національного ресурсного потенціалу лежало в основі політики диверсифікації зовнішньої торгівлі передусім таких країн Південно-Східної Азії, як Малайзія та Індонезія. На початкових етапах їх уряди активно

втручалися в діяльність експортерів, щоб диверсифікувати економіку. Однак, на відміну від Південної Кореї і Тайваню, така диверсифікація полягала у просуванні нової сільськогосподарської продукції (наприклад, пальмової олії в Малайзії) та експлуатації природних ресурсів (виробництво деревини з тропічних порід в Індонезії, виробництво рибних продуктів у Таїланді), тобто диверсифікація мала передусім горизонтальний характер. Таким чином, крім імпорту замісних та експортно орієнтованих промислових виробництв, первинна обробка сировини разом з ресурсномістким виробництвом загалом була дуже важливою для індустріалізації цих країн.

На наступному етапі вони вийшли за межі статичних порівняльних переваг, отриманих від природних ресурсів, щоб активізувати зростання продуктивності праці. Так, політика експортно орієнтованої індустріалізації запроваджена в Малайзії законом про інвестиційні стимули, згідно з яким на фірми-експортери поширювались податкові та митні пільги. Водночас знижувались ставки ввізних мит на інноваційне обладнання для підприємств, які з його використанням виробляли продукцію на експорт. Втім, найважливішим аспектом зовнішньоторговельної політики було створення низки вільних торгових зон для залучення іноземних інвестицій в експортні виробництва. Диверсифікаційні зрушення в зовнішньоторговельній сфері малайзійської економіки спирались винятково на прямі іноземні інвестиції (ПІІ), внаслідок чого внутрішня фінансова система була відносно незначним чинником у нарощуванні виробничо-експортного потенціалу [26].

Важливо, що й малайзійська модель передбачала центральну роль держави у здійсненні диверсифікаційних зрушень у зовнішньоторговельній сфері. Її основними складовими були:

- значні державні інвестиції в освіту для створення висококваліфікованої робочої сили;
- тісна співпраця між урядом і приватним сектором для визначення політики, розвитку ноу-хау ринку та коригування політики;

– поступове усунення держави від ручного управління економікою шляхом приватизації державних підприємств та розширення можливостей приватних інвесторів;

– відкритий режим залучення ПІІ для розвитку нових галузей (наприклад, телекомунікацій та автомобільного сектору);

– активна розбудова нових інфраструктурних об'єктів (наприклад, доріг, телекомунікацій, безкоштовних портів) для підтримки експортних виробництв [27, с. 53–54].

Завдяки вищезазначеним заходам Малайзія поступово зменшила у своєму експорті частку сировинної продукції (каучуку та олова) й наростила спершу експорт пальмової олії, а потім продукції з вищим рівнем доданої вартості, передусім електричного і телекомунікаційного обладнання.

Таїланд вирізняється серед інших країн регіону тим, що поєднав обидва підходи до забезпечення диверсифікації зовнішньої торгівлі, а саме сприяння розвитку трудомістких галузей, зокрема текстильної, та активне використання національного ресурсного потенціалу у сфері сільського господарства та рибної промисловості. Розвиток традиційного експортно орієнтованого сільського господарства стимулював зростання АПК. Таїланд відкрив на своїй території низку зон експортного розвитку з метою стимулювання виробничо-експортного потенціалу за пріоритетними галузями та залучення іноземних інвестицій.

Активна диверсифікаційна політика в Таїланді розпочалась у 1972 р. з прийняттям закону про сприяння промисловості, яким запроваджувалось повне звільнення експортно орієнтованих підприємств від сплати ввізних мит, а також надавалось відшкодування податку з продажів та податку на прибуток. Ця політика допомогла країні використати величезні порівняльні переваги у ресурсномісткій та трудомісткій виробничій діяльності. Відповідну політику згодом було посилено цілеспрямованою девальвацією національної валюти. В умовах низького рівня розвитку внутрішнього ринку стрімко зростаючі виробничі потужності були задіяні на закордонні поставки, підвищуючи темпи зростання експорту та темпи зростання економіки загалом. Макроекономічна

стабільність разом зі стрімким ростом економіки та комплексом заходів з промислового розвитку, яких вживала держава, дала змогу залучити значні обсяги іноземних інвестицій переважно з країнсусідів по регіону [28, с. 8].

Необхідно зазначити, що висока результативність розглянутих заходів у країнах Східної і Південно-Східної Азії досягнута не в останню чергу завдяки забезпеченню макроекономічної стабільності, адже високі експортні позиції у довгостроковій перспективі можуть бути втриманні лише за умови, якщо економічна політика розвиватиме стабільне макроекономічне середовище. Серед ключових індикаторів макроекономічної стабільності, що уможливили ефективну реалізацію диверсифікаційної політики, слід виокремити такі.

1) Рівень інфляції. Надзвичайно важливою особливістю стабільного макроекономічного середовища економік НІК є низький і передбачуваний рівень інфляції, який виявлявся в кожній з розглянутих країн протягом відповідних періодів розвитку виробничо-експортного потенціалу. У цьому відношенні стабільність макроекономічного середовища в Малайзії, Тайвані та Таїланді була зразковою.

2) Фіскальна дисципліна. Найважливішою причиною низького рівня інфляції в країнах Східної Азії стала спроможність урядів цих країн зберігати дефіцит бюджету в межах керованого рівня. Наприкінці 1980-х рр. Малайзія, Корея та Таїланд спроміглися на фіскальну консолідацію і навіть забезпечили профіцит бюджету. Головним аспектом фіскальної консолідації вищевказаних країн було те, що більша частина коригування відбулась у витратній, а не дохідній частині центрального бюджету.

3) Заощадження та інвестиції. Особливістю макроекономічної ситуації НІК, яку виокремлюють як їх основну перевагу, є значна частка інвестицій та заощаджень співвідношенні до ВВП, що спостерігаються у цьому регіоні, порівняно з іншими країнами, що розвиваються. В більшості розглянутих країн спостерігається високий рівень граничної схильності до заощадження, який дедалі більше зростає. Основним фактором, що сприяв високому рівню інвестицій у цих країнах, був приплив ПІІ через різні політичні стимули, надані

урядами. ПШ відіграли провідну роль у більшості цих країн у фінансуванні експортного сектору.

4) Курс валют. Одним з важливих аспектів монетарної політики НК було використання валютного курсу для захисту зовнішньоторговельного сектору. Це втілювалось шляхом знецінення валюти або зменшення реального курсу національної валюти. Ключовою особливістю макроекономічного середовища в країнах Південно-Східної Азії залишається відсутність тренду ревальвації грошових одиниць, навіть попри стрімко зростаючі експортні надходження. Реальний обмінний курс більшості валют регіону цілеспрямовано занижувався із середини 70-х до початку 90-х рр. ХХ ст. [29].

Таким чином, можна зробити висновок, що стабільне макроекономічне середовище стало основним фактором міжнародної конкурентоспроможності країн Південно-Східної Азії. Це пов'язане з консервативною макроекономічною політикою, що проводилась протягом певного періоду часу, важливою особливістю цієї політики була швидка й рішуча реакція на проблеми макроекономічної рівноваги, що виникали внаслідок зовнішніх шоків або інших чинників.

З 70-х рр. ХХ ст. низка нових індустріальних країн Східної та Південно-Східної Азії здійснила структурну трансформацію своїх економік завдяки системній політиці розвитку виробничо-експортного потенціалу на інноваційно-модернізаційній основі, яка поєднувала тарифний захист, субсидування, пільгове кредитування експорту, надання технічної допомоги, гнучке трудове законодавство, сприяння інтеграції виробників до міжнародних виробничо-збутових мереж, податкові пільги й інші стимули для залучення внутрішніх та іноземних інвестицій, спрощення процедур торгівлі та усунення надмірних бюрократичних перешкод у системі митного адміністрування, масштабний розвиток інфраструктури ЗЕД тощо. Крім того, держава надавала технічну, фінансову та інформаційну підтримку залученим ТНК з метою сприяння експорту високотехнологічної та наукоємної продукції.

Систематизувавши заходи державної політики диверсифікації зовнішньої торгівлі НІК, виділимо їх характерні риси:

– розподіл різних преференцій та стимулів до здійснення експорту базувався на ринковому підході та конкуренції, тому для того, щоб отримати право на постійну підтримку, фірмам доводилося демонструвати достатні показники експорту;

– саме приватний сектор економіки виступав рушієм диверсифікаційних зрушень, у низці країн іноземні інвестори також відіграли вагомий роль у переході до експортно орієнтованого зростання;

– урядове втручання в економіку здійснювалося переважно без вагомий корупційної складової, що дало змогу запобігти пошуку «ренти» у сировинних та низькотехнологічних галузях [30, с. 517];

– диверсифікаційна політика супроводжувалась значними інвестиціями в інфраструктуру, а саме на початкових етапах відповідні вливання спрямовувались на розвиток транспортної мережі, пізніше – на розвиток телекомунікації;

– експортерам був наданий доступ до іноземних комплектуючих, засобів виробництва та устаткування за світовими цінами, що досягалось за рахунок запровадження тарифних пільг, звільнення від сплати податків тощо [31];

– з метою надання преференцій експортерам без порушення норм і правил міжнародного торгового права ГАТТ/СОТ використовувались спеціальні зони експортної переробки та інші види спеціальних (вільних) економічних зон;

– для заохочення ПІІ використовувалась низка податкових пільг, зокрема надавались «податкові канікули», що було особливо важливим на ранньому етапі;

– основною слабкістю експортно орієнтованих компаній в НІК виявився недостатній доступ до інформації про закордонні ринки та технології, тому уряди відкривали інституції просування експорту, що здійснювали міжнародні

маркетингові дослідження та поширювали інформацію про умови доступу до світових ринків;

– для формування позитивного іміджу експортованої продукції були розроблені правила та процедури її ліцензування з метою забезпечення високої якості відповідних товарів і послуг.

Отже, новопосталі галузі переробної промисловості підпадали під захист з боку держави за умов активізації своїх експортних поставок, що привело до того, що відповідні галузі швидко стали конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Надаючи фірмам захист на певні періоди залежно від продукту, який виробляється, а також вимагаючи, щоб вони почали експортувати певні частки продукції у встановлені строки, держава накладала на підприємства сувору дисципліну в обмін на преференції та захист від імпорту з розвинутих країн.

Висновки до розділу 3

Отже, підсумовуючи можливі напрямки розвитку підприємств харчової промисловості в умовах диверсифікації можна виділити наступні основні:

- розвиток харчового сектору з урахуванням екологічних аспектів;
- підвищення рівня дотримання приватних стандартів харчової безпеки та якості;
- підтримка у забезпеченні заходів санітарного, фітосанітарного контролю та харчової безпеки, а також послуг з харчової безпеки та забезпечення якості серед виробників;
- створення інноваційних центрів для вивчення кращих практик та розробки орієнтирів розвитку сектору (на основі наявних ресурсів та ініціативи щодо створення окремого структурного підрозділу, відповідального за реалізацію та координацію заходів з запровадження інновацій);
- створення програм державної підтримки науково–дослідних проектів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зберігання, транспортування та переробки продукції:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього ринку/секторі:
- розробка щорічного плану участі в офіційних заходах на пріоритетних ринках:
- вивчення можливості міжурядових переговорів на державному рівні:
- організація та налагодження роботи торгових місій, наукові та ознайомчі візити спільно з галузевими асоціаціями, відвідування торгових ярмарок та виставок, форумів.

Не менш важливим для України є використання досвіду країн, які вже пройшли шлях диверсифікації економіки. Цілеспрямована політика диверсифікації зовнішньої торгівлі лежить в основі стратегії експортно орієнтованої індустріалізації, яку вибрали та успішно втілили країни Східної та Південно-Східної Азії.

Міжнародний досвід проведення успішних диверсифікаційних зрушень у виробництві та зовнішній торгівлі дав змогу узагальнити найбільш ефективні підходи й практики, що полягають у розподілі різних преференцій і стимулів до здійснення експорту на базі ринкового підходу та конкуренції; наданні приватному сектору рушійної сили диверсифікаційних зрушень; здійсненні значних інвестицій у транспортну і телекомунікаційну інфраструктуру; наданні експортерам доступу до іноземних технологій за рахунок запровадження тарифних пільг та звільнення від сплати податків; створенні спеціальних економічних зон з метою надання преференцій експортерам без порушення норм ГАТТ/СОТ; стимулюванні ПІІ через низку податкових преференцій; забезпеченні експортерам доступу до інформації про умови виходу на зовнішні ринки тощо.

Важливим чинником вертикальної диверсифікації експорту стало запровадження урядами так званої експортної дисципліни, яка полягала в тому, що новопосталі галузі переробної промисловості підпадали під захист з боку держави за умов активізації експортних поставок, що привело до того, що відповідні підприємства швидко стали конкурентоспроможними на

міжнародному рівні. Надаючи фірмам захист на певні періоди залежно від продукту, який виробляється, а також вимагаючи, щоб вони почали експортувати певні частки продукції у встановлені строки, держава накладала на підприємства сувору дисципліну в обмін на преференції та захист від імпорту з розвинутих країн.

Вжиття цих заходів супроводжувалось забезпеченням стабільного макроекономічного середовища. Висока результативність відповідних заходів досягнута не в останню чергу завдяки забезпеченню макроекономічної стабільності, адже високі експортні позиції країн Південно-Східної Азії в довгостроковій перспективі були втриманні завдяки тому, що їм вдалося взяти під контроль інфляцію, дотримуватися фіскальної дисципліни, забезпечувати високу схильність до заощадження населення, підтримувати стабільний курс національних валют.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження щодо процесів диверсифікації в галузях економіки країни встановлено, що диверсифікацію можна визначити як процес, який за рахунок розширення галузевого діапазону діяльності з одночасним освоєнням нових сегментів ринку, а також розподілом капіталів за різними сферами діяльності дає змогу зменшити залежність міжнародних компаній від одного виду виробничо-господарської діяльності та забезпечує його адаптацію до ринкових умов.

Відзначено, що підприємства при розробці стратегії виробничої діяльності повинні враховувати не тільки плюси і мінуси диверсифікації виробництва, а й співвідношення галузей і тісно пов'язаний із ним ризик порушення фінансової стабільності, застосовуючи різні методики визначення рівня диверсифікації.

З акцентовано увагу на тому, що будь-яка міжнародна компанія повинна здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе користю і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості. Для цього потрібно враховувати всі переваги та недоліки цього процесу.

Встановлено, що успадкувавши досить високі позиції за рівнем розвитку науково-дослідної бази, генерації технологічних ідей, накопичених знань та конкурентоспроможної освіти, харчова промисловість України, як і більшість інших її галузей, на жаль, поки що не може реалізувати свої переваги та капіталізувати їх у додаткову вартість. Це яскраво демонструє ситуація з відсталим інноваційним розвитком та недостатнім фінансуванням галузі за останні 10 років.

Відзначено, що уряд України при розробці довгострокової промислової політики диверсифікації, прагне примножувати свої переваги, використовуючи досвід економічно розвинутих країн та міжнародних компаній, а також враховує нову геоекономічну ситуацію, яка склалася з розширенням ЄС та

усуненням штучних бар'єрів в рамках СОТ, про що йдеться у експортній стратегії та низці прийнятих постанов та розпоряджень.

Проілюстровано приклади сучасних світових торгівельних війн, а також негативний вплив макроекономічних і внутрішньополітичних процесів на загальний стан економіки України і постійні торговельні війни з боку Росії, які призвели до зниження обсягів виробництва в харчовій промисловості, що було орієнтовано на російський ринок продуктів харчування.

Виділено найактуальніші можливі напрямки розвитку підприємств харчової промисловості в умовах диверсифікації.

Означено, що важливим для України є використання досвіду країн, які вже пройшли шлях диверсифікації економіки. Для прикладу у роботі була освітлена цілеспрямована політика диверсифікації зовнішньої торгівлі, що лежить в основі стратегії експортно орієнтованої індустріалізації, яку вибрали та успішно втілили у свій час країни Східної та Південно-Східної Азії, і яка можлива для часткового застосування Україною.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І.В. Нова корпоративна стратегія [Текст] / І.В. Ансофф // Питер Ком. 2008. 416 с.
2. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 10. С. 17-21.
3. Баюра Д. Організаційно-економічне забезпечення реструктуризації промислових підприємств в умовах кризи. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2015. Вип. 1. С. 25-33.
4. Бокань А. А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми / А.А. Бокань // Вісник економічної науки України. 2010. № 2 (18). С. 21-24.
5. Брінь П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств [Текст] / П.В. Брінь, Л.О. Переходова // Вісник НТО «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). С.172-175.
6. Гадзевич І. Розробка алгоритму переходу промислового підприємства до диверсифікації його діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2014. Вип. 5(2). С. 58-62.
7. Герасименко Б.О. Сучасний стан та перспективи розвитку харчової промисловості України в системі євроінтеграційних координат. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 19. Вип. 1/1. С. 50-70.
8. Гуткевич С.О. Міжнародний менеджмент: підручник / С.О. Гуткевич, Г.В. Дмитренко, І.Г. Оніщенко К.: Кафедра. 2015. 535 с.
9. Гуткевич С.О. Інвестування: міжнародний досвід. Монографія / С.О. Гуткевич, П.О. Сидоренко, А.С. Соломко, Р. Смик, В. Рябенко; за заг. ред. проф. Гуткевич С.О. Харків «Діса плюс», 2017. Т.2. 216 с.

10. Гуткевич С. О. Світовий освітній простір: тенденції та перспективи розвитку в умовах глобалізації : моногр. / С. О. Гуткевич, І. Г. Оніщенко. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. 205 с.
11. Гуткевич С.О., Каїра Л.Г. Навчальний посібник до виконання дипломної роботи бакалавра для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»: навч. посіб./ за ред. С.О.Гуткевич. Київ : НУХТ, 2020. 36 с.
12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.04.2021).
13. Дерій Ж.В., Завгородня Н.В. Стратегічний напрям інноваційного розвитку харчової промисловості. Ukraine EU. Modern technology, business and law: collection of international scientific papers: in 2 parts. Part 1. Modern priorities of economics. Engineering and Tehnologies. Chernihiv: CNUT, 2018. С. 117-122.
14. Дунаєв І.В. Уточнення концептуальних основ стратегії промислової диверсифікації: врахування регіонального контексту для потреб сільських територій. URL: <http://ap.kh.ua/index.php/apdu/article/view/424> (дата звернення 17.03.2021).
15. Котлер Ф. Основи маркетингу / Котлер Ф. ;[пер. с англ. Е. М. Пеньковой. М.: Прогрес, 1990. 736 с.
16. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку [Текст] / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5. С. 12-17.
17. Кунц Рогер М. Стратегія диверсифікації і цілі підприємства / Рогер М. Кунц // Проблеми теорії і практики управління. 2001. № 1. С. 5-8.
18. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. К. : КНЕУ, 2002. 245 с.
19. Мамочка А.Ю. Інноваційний розвиток харчової промисловості в Україні. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. № 1. С. 216–220.

20. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/> (дата звернення 15.05.2021).
21. Орлова К. Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища. Соціально-економічні проблеми і держава, 2013. Вип. 1. С. 181-189.
22. О. М. Згурська Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/5.pdf (дата звернення 23.03.2021).
23. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак». URL: <https://chumak.com/> (дата звернення 16.04.2021).
24. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Сучасний економічний словник. 2-ге вид., М.: ИНФРА М., 1999.
25. Рудик, Н. Б. Конгломеративні злиття та поглинання. Книжка про шкоду і користь непрофільних активів / Н. Б. Рудик . М.: Діло.2005. 223 с.
26. Секторальна експортна стратегія “харчова і переробна промисловість України” (дослідження): українською мовою. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=515d8680-59af-417d-b782> (дата звернення 01.05.2021).
27. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах [Текст] / М.М. Скоробогатов, О.І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. 2011. № 3 (25) С.18-21.
28. Соціологічний словник: кризис системи URL: <http://slovari-online.ru/word/социологический-словарь/кризис-системы.htm>. 52
29. Страшинський В.І. Інноваційна діяльність підприємств харчової промисловості України: тенденції і пріоритети. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2018. № 1. Т. 22, С. 42-50.
30. Тарасова Г. О. Адаптаційна диверсифікація розвитку промислового підприємства в умовах кризи / Г. О. Тарасова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні

відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(3). С. 91-96. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%283%29_21

31. Хортюк Н. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як спосіб активізації інноваційного розвитку. Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки, 2013. Вип. 2. С. 111-120.

32. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності//Актуальні проблеми економіки. 2006. № 4. С. 104-109.

33. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств [Текст] / О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. 2011. № 7. С. 147-151.

34. Чернявский А.Д. Антикризове управління : Навч. пос. К.: МАУП, 2000.

35. Що таке диверсифікація: огляд поняття. URL: <https://biznecat.com/informatsiia/80-diversifikatsiya.html#h1-shcho-take-dyversyfikatsiia-prostymy-slovamy-ohliad-poniattia> (дата звернення 17.03.2021). 3

36. Ю. Ф. Гудзь. Особливості диверсифікації виробництва харчових підприємств в умовах торговельних війн. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/view/104> (дата звернення 01.05.2021).

37. Якубовський М., Новицький В., Кіндзерський Ю. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року / / Економіка України 11/2007, С. 5–11.

38. Argawal P., Gokarn P., Mishra S. Policy Regimes and Industrial Competitiveness: A Comparative Study of East Asia and India. London: Palgrave Macmillan UK, 2000. 315 p.

39. Manuel C., Embareka A. The Determinants of Export Diversification at All Margins Case Study: South Korea. International Journal of Scientific & Engineering Research. 2015. Vol. 6. Issue 2. P. 526-532.

40. Samen S. Export Development, Diversification, And Competitiveness: How Some Developing Countries Got It Right. Washington: World Bank Institute, 2010. p.
41. Shea J., Yang Y. Taiwan's financial system and the Allocation of Investment Funds. The role of State in Taiwan's Development. New York: M.E. Sharpe, 1994. 416 p.
42. Smith H. Industry Policy in Taiwan and Korea in the 1980s Winning with The Market. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2000. 288 p.
43. Affendy A.M., Yee L.S., Bakri A.K. Export Diversification and Economic Growth in Malaysia [URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/20588](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/20588).
44. Yusof Z.A., Bhattasali D. Economic Growth and Development in Malaysia: Policy Making and Leadership. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, 2008. 60 p.
45. Thailand Industrialization and Economic Catch-Up Country Diagnostic Study. Asian Development Bank. Manila: ADB, 2015. 59 p.
46. Nimgaonkar G. Export led growth in South East Asia: an overview of export policies and lessons for India. 9th Global Conference on Business & Economics (October 16-17, 2009). URL: www.gcbe.us/9th_GCBE/data/Girija%20Nimgaonkar.doc
47. Hsieh C. What Explains the Industrial Revolution in East Asia? Evidence from the Factor Markets. The American Economic Review. 2002. Vol. 92. № 3. P. 502-526.
48. Jeong S. The Korean economy and its tax system at a crossroads. URL: file:///D:/Downloads/Conference-RR-2015_Jeong_88541.pdf.
49. Hroznyi I., Kuzmak O., Kuzmak Ol., Rusinova O. Modeling management of diversification of foreign economic interactions. Problems and Perspectives in Management. Volume 16, Issue #1, 2018. P. 155 Ol.165.
50. Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton, Princeton University Press, 2005.

51. Berry, C.H., 2000. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics* 14, 37-383.

52. Oslo Manual, (2005), "Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", 3rd Edition, OECD/ EC. available at: https://www.oecd,ilibrary.org/science,and,technology/oslo,manual_9789264013100,en.